

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie pro malý podnik obchodující s osobními automobily

The Proposal of Strategy for a Small Business Dealing with Passenger Cars

Student: Bc. Pavla Zubíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Zubíková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Návrh strategie pro malý podnik obchodující s osobními automobily**
The Proposal of Strategy for a Small Business Dealing with Passenger Cars

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Strategické řízení podniku a metodologická východiska
 3. Charakteristika podniku
 4. Vlastní analytická část a vyhodnocení
 5. Syntéza a doporučení pro podnik
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

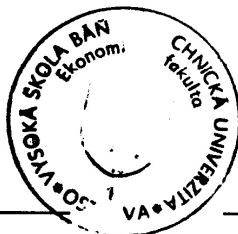
CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80 247-1359-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Zubíková
.....
Bc. Pavla Zubíková

Děkuji Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odborné vedení mé diplomové práce a mnoho cenných rad a podnětů.

Také bych ráda poděkovala vedení společnosti za jejich spolupráci.

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA....	8
2.1	STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÉ MYŠLENÍ.....	8
2.1.1	Strategie podniku	8
2.1.2	Strategické řízení	9
2.1.3	Strategické myšlení.....	11
2.2	VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU	12
2.2.1	Vize podniku.....	12
2.2.2	Poslání podniku.....	13
2.2.3	Cíle podniku.....	13
2.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	14
2.3.1	Externí analýza organizace	16
2.3.1.1	Makrookolí podniku	16
2.3.1.2	Mikrookolí podniku	20
2.3.2	Interní analýza organizace	24
2.3.2.1	Analýza podnikových zdrojů.....	24
2.3.2.2	Finanční analýza	25
2.3.3	SWOT analýza.....	31
2.4	FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE.....	34
2.4.1	Vymezení strategických možností.....	34
2.4.2	Výběr strategie.....	37
2.5	IMPLEMENTACE A KONTROLA STRATEGIE.....	39
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	42
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	42
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	43
3.4	MARKETING SPOLEČNOSTI	44
4	VLASTNÍ ANALYTICKÁ ČÁST A VYHODNOCENÍ	46
4.1	EXTERNÍ ANALÝZA ORGANIZACE	46
4.1.1	PESTLE analýza	46
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	55
4.2	INTERNÍ ANALÝZA ORGANIZACE.....	58

4.2.1	Analýza podnikových zdrojů	58
4.2.2	Finanční analýza	61
4.2.2.1	Analýza rentability	61
4.2.2.2	Analýza aktivity	62
4.2.2.3	Analýza likvidity	64
4.2.2.4	Analýza zadluženosti	66
4.3	SWOT ANALÝZA	68
5	SYNTÉZA A DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	73
5.1	VIZE, POSLÁNÍ A MISE PODNIKU	73
5.2	KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	74
5.2.1	Strategie nákladového vůdce	74
5.2.2	Specializační strategie neboli focus strategie	75
5.2.3	Diferenciační strategie	75
5.3	ALTERNATIVY STRATEGIE DIFERENCIACE	76
5.4	NÁVRH STRATEGIE.....	78
6	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	85
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Tempo vývoje podnikatelského prostředí se neustále zrychluje a jednotlivá odvětví na trhu musí umět včas reagovat na nově vzniklé trendy. Aby byla společnost úspěšnou, musí mít jasnou představu o budoucím vývoji svého podnikání, a to v delším časovém horizontu.

Mnoho podniků však této problematice nevěnuje patřičnou pozornost. Strategické myšlení a řízení pomáhá podnikateli lépe předvídat cíle, příležitosti a hrozby v jeho podnikání a získat tak lepší konkurenční pozici.

Bez kvalitní strategie nelze společnost úspěšně řídit, avšak samotná strategie podnikatelský úspěch nezaručuje. Strategie je důležitým aspektem životaschopnosti a konkurenceschopnosti. Určení správné strategie společnosti je důležitým krokem pro úspěšné podnikání a další rozvoj.

Cílem této diplomové práce je na základě vypracované analýzy podnikatelského prostředí a analýzy podniku stanovení podnikové strategie.

První část diplomové práce bude věnována vymezení důležitých pojmů týkajících se podnikové strategie a popisu metod potřebných pro její stanovení.

Následovat bude část věnující se charakteristice společnosti, jejíž činností je provozování motoristického inzertního portálu a obchodování s osobními vozidly formou individuálního dovozu automobilů z Německa.

Třetí kapitola se zaměřuje na praktickou oblast a budou zde aplikovány teoretické poznatky za pomoci využití analýz, které slouží k odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku. V rámci provedených metod bude použita PESTLE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, analýza podnikových zdrojů, finanční analýza a SWOT analýza.

Další částí bude syntéza a doporučení, kde bude určena vhodná strategie pro společnost.

Náplní závěrečné části diplomové práce bude shrnutí a interpretace výsledků na základě získaných informací spojených se strategickou analýzou.

2 Strategické řízení podniku a metodologická východiska

Obsahem této kapitoly bude vymezení základních teoretických východisek potřebných při sestavení obchodní podnikové strategie. Pozornost bude zaměřena na vysvětlení pojmů souvisejících se strategií, strategickým řízením a na jednotlivé metody, ze kterých se při tvorbě strategie vychází.

2.1 Strategie, strategické řízení a strategické myšlení

Kapitola strategie, strategické řízení a strategické myšlení je zaměřena na popis a vysvětlení pojmů, jež souvisejí s daným tématem.

2.1.1 Strategie podniku

Strategie představuje základní pojem v oblasti strategického řízení. Definovat strategii je složitým úkolem nejen pro filozofy, ale i pro ekonomy. Každý nahlíží na strategii z odlišného úhlu pohledu a není jednoduché skloubit všechny tyto myšlenky do jedné ucelené definice. Ekonomové zabývající se strategií, ji definovali takto:

Jak uvádí Lednický (2000, s. 6): „*Strategie podniku je plánovitě tvoření a zaměření podniku na procesy, které v něm probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.*“

„*Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“
Jak tvrdí Dedouchová (2001, s. 1).

Strategie:

- směřuje do budoucnosti,
- měla by zajistit určitou konkurenční výhodu,
- určuje základní podnikové cíle v určitém časovém období prostřednictvím druhu trhu, souboru produktů, objemu jejich produkce, apod.,
- vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů, které jsou potřebné pro realizaci stanovených cílů,
- snaží se dosáhnout souladu mezi prostředím, ve kterém se nachází a aktivitami podniku,
- zásadním způsobem určuje úkoly na operativní a taktické úrovni řízení,
- měla by stavět na klíčových zdrojích, u kterých podnik rozhoduje o jejich užití a schopnostech svých pracovníků,
- musí brát v úvahu očekávání a představy investorů, podnikovou kulturu a hodnoty podniku. [16]

Na strategii bývá pohlíženo jako na něco, co má firmě přinést úspěch z dlouhodobého hlediska, konkurenční výhodu, prosperitu a zajistit jí potřebné výnosy. Vyjadřuje tedy dlouhodobé cíle, kterých chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá dosáhnout vytyčených cílů. [6]

2.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení podniku sehrává velmi důležitou roli pro zajištění dlouhodobého úspěchu podniku, kdy napomáhá vybudovat konkurenceschopnost a efektivnost podniku. Jedná se o nikdy nekončící proces. Je uceleným systémem tvořeným strategickou analýzou prostředí podniku, shromažďováním a následným vyhodnocováním strategicky významných informací, tvorbou podnikové strategie a poté její zavedení do praxe.

Strategické řízení firmy je dynamickým procesem tvorby a implementace rozvojových záměrů, které dosahují zásadního významu pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, ve kterém

existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celý podnik. [8]

Proces strategického řízení se skládá z těchto fází:

- definování současného poslání, cílů a zdrojů,
- analýza prostředí,
- identifikace příležitostí a hrozeb,
- analýza zdrojů a kapacit organizace,
- vymezení silných a slabých stránek
- formulování strategií.

Strategické řízení má pro podniky nejen výhody, ale rovněž i nevýhody.

Výhody:

- umožňuje podnikům pružně reagovat na měnící se podmínky,
- udává jasné cíle a směry budoucí činnosti,
- řešení problémů strategického řízení pracovníky zdokonaluje,
- podniky, které uplatňují strategické řízení, jsou více efektivními.

Nevýhody:

- podmínky se mění tak rychle, že řídící pracovníci nemohou nic plánovat, zejména v dlouhém období,
- strategické cíle musí být často formulovány obecně,
- existuje řada jiných efektivnějších cílů, než strategické řízení,
- existují úspěšné podniky i bez strategického řízení. [10]

V případě, že podnik využívá strategického řízení, je schopen čelit komplexním, nestabilním a konfliktním situacím. Zaměřuje se na změny, rizika, šance a hrozby, které z nich plynou. Strategické řízení je cestou k nalezení strategických výhod a využití volného prostoru na trhu prostřednictvím nalezení a využití předností, mající rozhodující význam. [17]

2.1.3 Strategické myšlení

Strategické myšlení hraje významnou roli při stanovování podnikatelských cílů a určování firemní strategie. Strategické myšlení napomáhá k nalezení klíčových faktorů, které mají podniku zajistit úspěch. Také přispívá k vytyčení relativních předností podniku. Využíváním principů strategického myšlení podnik přispívá k delší životnosti svých produktů. Zajišťuje si také rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlejší dosažení zisku. Vhodné využití principů strategického myšlení rovněž snižuje počet nebezpečných a rizikových situací, kterým podnik může čelit.

Mezi základní principy strategického myšlení se řadí:

- **princip tvůrčího myšlení** – znamená vkládání nových revolučních myšlenek, námětů, řešení, protože kdo chce být úspěšným, musí přijít s něčím novým,
- **princip myšlení v čase** – strategie se vztahuje k dlouhému období, proto je zde potřebný dynamický pohled, problémy je zapotřebí řešit z pohledu budoucnosti,
- **princip permanentnosti** – sestavení strategie neprobíhá v jednom uzavřeném cyklu, práce na strategii nikdy nekončí, protože cyklus se opakuje tak, aby zachytil všechny potřebné vazby a vztahy;
- **princip koncentrace** – vymezení nejzávažnějších problémů a jejich řešení, aby nedošlo k rozptylu sil,
- **princip myšlení ve variantách** – strategie musí být vždy zpracována ve variantách,
- **princip celosvětového systémového přístupu** – strategie musí vycházet ze znalostí celosvětového politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického a sociálního vývoje a všechny znalosti musí využít pro kvalitní zpracování strategie,
- **princip interdisciplinárního myšlení** – využívání poznatků a metod všech vědních disciplín,
- **princip orientace na špičkové výsledky** – strategie podniku nesmí směřovat pouze k dostižení ostatních výrobců, ale k jejich předstížení,
- **princip etiky myšlení** – respektování spolehlivosti, solidnosti, důslednosti,
- **princip vědomí práce s rizikem** – riziko vzniká z neznalosti dlouhodobého vývoje faktorů, které na podnik působí. [5]

2.2 Vize, poslání a cíle podniku

Vrcholové vedení si nejprve musí určit svou vizi a na jejím základě se vytvoří podniková mise. Z vize a mise podniku vycházejí strategické cíle, tedy žádoucí stavy, ke kterým se podnik snaží dostat prostřednictvím svých aktivit.

2.2.1 Vize podniku

Vize představuje soubor ideálů a priorit podniku, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány podniku. Dává odpověď na otázku, jak bude podnik v budoucnosti vypadat. Musí být jasně formulována, zároveň realistická a dobře komunikovatelná. [8]

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako obraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“ Jak uvádí Mallya (2007, s. 29).

Pomocí vize dochází k propojení lidí a samotné organizace. Je také důležité, aby to co lidé dělají, dělali rádi. Podniky by měly dbát na to, aby každý zaměstnanec vizi znal, byl s ní ztotožněn a cítil, že je nejen její součástí, ale i součástí celé společnosti. Jedině takto může dojít k úspěšnému naplnění mise. Vrcholoví manažeři musejí určovat perspektivní vize svých společností a následně hledat smysluplné strategie pro jejich realizaci. [12]

Vlastnosti vize lze tedy definovat následovně:

- vize by měla být vytvořena a iniciována vedoucími představiteli firmy, ti by měli seskupit všechny pohledy a názory ostatních lidí v podniku a zaměřit je na budoucnost,
- vize by měla být úplná a specifická, pozitivní a inspirující, aktivizující a motivující,
- vize musí doplňovat akce,
- vize vytváří rámec pro formulaci poslání.

2.2.2 Poslání podniku

Z vize vychází poslání podniku. Poslání je soustředěno na současnost, ale musí být propojeno na budoucnost, tedy nemůže existovat bez vize a naopak. Vzniklé představy jsou zhmotňovány a za jejich pomoci pak dochází k naplňování cílů podniku.

Poslání podniku je vysvětlení smyslu, účelu podnikání a prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou spjati s jeho podnikatelskou činností. Představuje hlavní důvod existence organizace a poskytuje podniku možnost odlišit se od konkurentů. Říká, čím chce podnik být, co je jeho podstatou, a kterým směrem se má dále ubírat. Řídit podnik s nejasným záměrem, tedy vizí a misí je nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a také schopnosti. [8]

Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.

Mise (poslání) – proč existujeme? Důvod existence.

Dle autorů Kotlera a Armstronga (2004, s. 82): „*Poslání firmy (mission) je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.*“

Při formulaci účinného poslání je zapotřebí splnit tyto úkoly:

- definovat, v jakém podnikání se podnik skutečně nachází,
- rozhodnout, kdy se má poslání změnit, a tak upravit strategické zaměření podniku,
- seznámit pracovníky podniku s posláním pomocí srozumitelných a podnětných metod. [5]

2.2.3 Cíle podniku

Cílem podniku chápeme stav, který je žádoucí a společnost se jej snaží dosáhnout. Strategické cíle vytvářejí podstatu strategie. Můžeme říci, že bez cílů by

strategie nemohla existovat. Každý podnik sleduje své specifické cíle, většinou se však nejedná pouze o jeden cíl, nýbrž o skupinu více cílů. Cíle pak může sledovat z nejrůznějších hledisek, například z časového, nadřazenosti a priority. Důležité je hledisko časové, to dělí cíle na krátkodobé a dlouhodobé. Splnění cílů krátkodobých pak vyžaduje jiné postupy než dlouhodobé cíle.

Při stanovování podnikových cílů může mnohdy docházet k jejich protichůdnosti. To vychází z naplnění představ nejrůznějších zájmových skupin jak vně, tak uvnitř podniku. Proto je zapotřebí cíle formulovat obecněji a přizpůsobit je tak, aby naplňovaly představy všech zainteresovaných stran, pokud je to jen možné. Cíle podniku mohou být velice různorodé. Záleží na konkrétní situaci konkrétního podniku. V této oblasti jediné správné řešení neexistuje. [7]

Kotler (2007, s. 92) uvádí: „*Manažeři používají termín cíle k popisu úkolů, které jsou specifické a berou ohled na jejich rozsah a potřebný čas.*“

Cíle podniku by měly splňovat charakteristické rysy metody SMART, které určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny. [17]

Cíl by měly být:

- S – specifický, konkrétní,
- M – měřitelný, kvantifikovaný,
- A – akceptovatelný pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem dotýká,
- R – realizovatelný, dosažitelný z hlediska všech potřebných zdrojů,
- T – terminovaný, sledovatelný, stanovení termínů plnění. [17]

2.3 Strategická analýza

Formulace strategie je složitým postupem, který vychází z důkladného poznání prostředí podniku. U takového postupu je zapotřebí provést systematickou identifikaci a analýzu vnějších faktorů významně působících na chod podniku. Právě takový postup strategická analýza nabízí. Strategická analýza představuje souhrn analytických metod a technik, které zjišťují vztahy mezi okolím podniku a organizací. Do okolí podniku

zahrnujeme makrookolí, odvětví, tržní subjekty, konkurenci a vlastní potenciál podniku (vnitřní faktory). Strategická analýza se snaží rozdělit podnik na jednotlivé části a zajistit jednotlivé vazby mezi prvky a celkem.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku, jak uvádějí Sedláčková a Buchta (2006). Strategická analýza je systematickou identifikací a analýzou podnikatelského prostředí podniku a vlastního potenciálu podniku. Výsledky strategické analýzy slouží jako zdroj pro určení a formulaci strategie podniku.

Strategická analýza představuje společně s vizí a strategickými cíli základní stavební kámen strategie podniku. Strategická analýza je složena ze dvou částí. První část tvoří **externí analýza**, která se dále člení na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Druhou část představuje **interní analýza** složená z analýzy vnitřních zdrojů a analýzy schopností podniku.

Informační zdroje jsou v dnešní době obsáhlé a dostupné jako nikdy dříve. S nástupem internetu se zvyšuje možnost přístupu populace k informacím, které byly dříve těžko dosažitelnými.

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) jsou pro strategickou analýzu vhodné následující zdroje:

- **verbální informace o okolí** - poskytované masmédií, zaměstnanci podniku, lidmi z okolí podniku (např. zákazníci, dodavatelé, státními úředníky apod.),
- **písemné veřejně dostupné informace** - např. z novin, publikací, rešerší, studií, časopisů, věstníků,
- **internet** - je celosvětovou sítí poskytující značné množství informací,
- **průmyslová špionáž** - jedná se o neoprávněné získávání dat konkurenčního podniku, její nárůst má za následek vybudovávání systémů sloužících k ochraně obchodních tajemství a výrobních procesů podniku,

- **strategické studie, průzkumy a prognózy** - obsahují informace o sociálních postojích k ekonomice, vládě, demografickém vývoji, situaci na finančních trzích apod.,
- **strategické informační systémy (SIS)** - speciální informační systémy pro shromažďování a vyhodnocování strategických informací např. od zákazníků, dodavatelů, konkurentů a strategických jednotek,
- **speciální databázové systémy strategických informací** - zjištěné informace potřebné k strategické analýze jsou dále využívány pro analýzu jednotlivých prostředí, např. databáze PIMS.

2.3.1 Externí analýza organizace

Externí analýza neboli analýza okolí podniku se zabývá vnějším prostředím organizace, které podnik svým jednáním nemůže ovlivnit a naopak je tímto okolím sám ovlivňován. Společnosti se vyskytují v podnikatelském prostředí, ve kterém se nachází spousta faktorů působících na podnik, které mohou pro společnosti vytvářet jak nové podnikatelské příležitosti, tak přinášet hrozby. Proto je podstatné, aby společnosti monitorovaly a analyzovaly podnikatelské prostředí, ve kterém se nacházejí. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí, že *analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnosti významněji ovlivňovat.*

Pro úspěšnost podnikání je zapotřebí, aby podnik poznal své okolí. V tom mu pomáhá právě externí analýza, a to obě její části tedy analýza makrookolí a mikrookolí. Je nutné sloučit potřeby a požadavky společnosti se svým okolím, pochopit co okolí požaduje a co je pro něj nepřipustné. Díky dobré znalosti okolí, určení příležitostí a ohrožení může podnik stanovit takovou strategii, která bude směřovat k dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy a k dalšímu úspěšnému rozvoji.

2.3.1.1 Makrookolí podniku

Makrookolí podniků se skládá z faktorů, které působí na jednotlivé podniky ve stejné míře, avšak důsledky těchto vlivů vnímají a odrážejí jednotlivé podniky

odlišně. Podnikům slouží k uvědomění si příležitostí a hrozeb. Zkoumány jsou trendy národního i zahraničního prostředí a jejich vliv na zkoumaný podnik. Pohled musí být prováděn komplexně, neměly by se přehlížet žádné vlivy působící na společnost, jelikož i zdánlivě málo vlivný faktor při své změně může ovlivnit chod podniku k lepšímu či naopak horšímu.

Makrookolí podniku je dle Malloya (2007) tvořeno ekonomickým, společenským, legislativním, politickým, technologickým a ekologickým okolím.

Metody používané pro analýzu makrookolí:

- **metoda 4C** - představuje analýzu makro prostředí, která se více zaměřuje na bližší okolí podniku, které je tvořeno především zákazníky (Customers), náklady (Cost), konkurenty (Competitors) a charakterem dané země (Country),
- **plánování scénářů** - využívá analýzu pomocí scénářů k formulování plánů a přípravě vhodných reakcí na pravděpodobné trendy a události, plány většinou obsahují škálu možností od nejlepších po nejhorší,
- **PEST analýza** - vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech, jimiž jsou politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. [12]

Aby bylo možné sestavit konkrétní podnikové scénáře, je zapotřebí analyzovat pravděpodobné vývojové trendy, proto z výše uvedených metod bude použita metoda PEST analýzy. V této diplomové práci bude využita aktualizovaná forma PEST analýzy, tedy analýza PESTLE.

Podnik s využitím **PESTLE analýzy** definuje jednotlivé trendy a faktory. Měl by vystihnout především ty, které na něj působí. Za pomoci této analýzy by mělo dále dojít k predikcím trendů, určení jejich intenzity, jaký je případný dopad zmíněných faktorů a jaký mají vliv na konkurenci. Využití této analýzy je složitým a komplexním postupem a není vždy zaručeno, že daný trend bude správně identifikován.

Název této analýzy je složen z počátečních písmen klíčových faktorů, které na podnik v makrookolí působí:

- **P** – politické faktory,
- **E** – ekonomické faktory,

- S – sociální faktory,
- T – technologické faktory,
- L – legislativní faktory,
- E – ekologické faktory.

Politické faktory

Politické faktory mohou výrazně působit na rozhodování, mohou tedy měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Jedná se o souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy instituciované jak do politických stran, tak vlády a jsou vyjádřené prostřednictvím legislativy. Mezi faktory, které při analýze napomáhají, patří zejména ekonomická politika vlády, stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, politika různých stran, názor vlády na kulturu a náboženství, výdaje vlády, pozice vlády ohledně marketingové etiky apod.

Ekonomické faktory

Ekonomický segment má pro podniky podstatný význam. Do určité míry jsou při svém rozhodování ovlivněny hospodářskou situací země a její dynamikou. Rozsah příležitostí a zároveň hrozeb, před které jsou podniky vystaveny, ovlivňuje míra ekonomického růstu. V této části analýzy je vhodné zaměřit se zejména na to, jak vysoké je daňové zatížení, tedy daňová politika, hospodářský růst, jaký je bankovní stav, zda existují nějaké překážky při exportu a importu, jaké výše dosahuje inflace, dále jaké je chování odběratelů, dodavatelů, finančních institucí apod.

Sociální faktory

Společenské trendy jsou spojeny s populací na daném území. Jednotlivé faktory týkající se společnosti podnik ignorovat nemůže, jelikož je to právě společnost, která tvoří poptávku po produktech a nabídku pracovních sil. Pro podnik je důležité zajistit si dostatečné informace o věku obyvatelstva, jeho počtu, hustotě osídlení, pohlaví, zaměstnání apod. Podnik by se měl také zajímat i o další faktory jako je např. úroveň vzdělání, mobilita pracovní síly, využívání informačních technologií, množství volného času či průměrný plat v odvětví.

Technologické faktory

Změny technologie a technologického okolí jsou zdrojem a stimulem technického a technologického pokroku, což poskytuje podnikům možnost dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat jejich konkurenceschopnost. [17]

Technologický vývoj je v současnosti na výrazném vzestupu, na čemž má hlavní podíl rozvoj informačních a komunikačních technologií. Nové technologie dovolují podnikům reagovat velmi rychle na nejrůznější změny. Předvídavost vývoje technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Je však zapotřebí brát v úvahu, že změny technologického okolí nemusí mít jen pozitivní vliv, mohou mít i své stinné stránky. Podniky využívají nejrůznějších technologií. Je žádoucí sledovat tempo změn technologií v odvětví, schopnost inovovat technologie, ale také zajistit si vlastní výzkum a vývoj. [18]

Unikátnost technologií se následně může projevit ve snížení nákladů ve srovnání s konkurencí nebo odlišením se výrobky. Konkurenční výhody plynoucí z unikátní technologie jsou dlouhodobější záležitostí. Jelikož danou technologii nelze snadno napodobit, přináší to podniku řadu příležitostí. Abychom mohli provést analýzu technologického prostředí, je zapotřebí se zabývat především rychlostí změny tempa technologie v daném prostředí, výší finančních prostředků, které společnost věnuje na výzkum a vývoj, zda se málo nesoustředí na významné inovace, existencí vládní podpory v oblasti výzkumu, výší výdajů na výzkum apod.

Legislativní faktory

Tato složka je velice podstatná pro každý podnik. Stát vymezuje nejen prostor podnikání nýbrž samotné podnikání. Společnosti musejí znát jednotlivé zákony a kodexy vymezující podnikání např. obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, nařízení a vyhlášky vlády týkající se podnikání. V další řadě by se měly společnosti zaměřit na daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony o statním sociálním a zdravotním pojištění, na státní regulaci různých druhů podnikání, složitost legislativních úkonů apod. V současnosti dochází v České republice k sjednocování jednotlivých právních aktů s právem Evropské unie. Tento akt dopomáhá ulehčit podnikům pronikání na zahraniční trhy.

Ekologické faktory

Ekologie nabývá v posledních letech na významu. Jedná se o faktor, který musí podniky stále více respektovat. Na jedné straně ekologie vytváří řadu bariér, např. ekologizace produkčních činností představující pro podniky ekonomickou zátěž. Na straně druhé dává podnikům řadu možností k rozvoji jiných činností, jako je např. výroba ekologicky nezávadných produktů, recyklace stávajících výrobků a odpadů. Podniky by tedy měly sledovat dopad svých aktivit na životní prostředí. Ekologickým chováním si podniky také získávají dobrou pověst. [17]

2.3.1.2 Mikrookolí podniku

Mikrookolí je okolím, které bezprostředně obklopuje a působí na podnik. Používají se také názvy oborové nebo odvětvové okolí podniku. Jeho analýza se soustřeďuje na odvětví organizace se zaměřením na konkurenční prostředí. Charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví je závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů výrobků nebo služeb a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví. Jedná se o okolí, jehož vlivy působení mohou podniky do určité míry samy ovlivnit. Snahou manažerů je odhalit možné příležitosti a ohrožení podniku vyskytující se v odvětvovém okolí podniku. Metoda, která se využívá při analýze mikrookolí se nazývá Porterův model pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

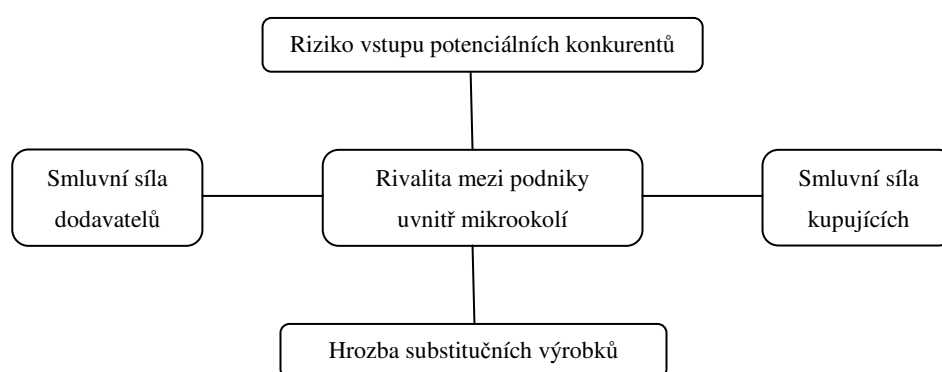
Hlavním cílem modelu je pochopit síly, které v prostředí podniků působí a určit, které z nich mají do budoucna pro podnik největší význam a mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu. Pro podnik je důležité tyto síly rozpoznat, zapracovat do strategie podniku, reagovat na ně a změnit působení sil ve svůj prospěch. Tento model vysvětluje konkurenční chování pomocí vývoje situace na trhu. Vysvětluje, jak chování tržních subjektů ovlivňuje ziskovost. Se sílící konkurencí se stává tržní subjekt méně ziskovým, naopak se slábnoucí konkurencí ziskovost roste. Porter chápe jako faktor konkurence každý vývoj na trhu, který ovlivňuje ziskovost podniku.

Mezi faktory, kterými je dána pozice podniku na trhu, jsou:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na trhu. [10]

Obr. 2.1

Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. s. 18.

Vyjednávací síla zákazníků

Všechny společnosti mají zájem na dobrých vztazích se svými zákazníky. Jsou to právě zákazníci, kteří udržují podniky při životě, protože společnost může vyrábět sebelepší výrobky nebo poskytovat nejkvalitnější služby, ale v případě že nebude mít zákazníky, dojde k zániku. Vyjednávací síla zákazníků se zvyšuje s rostoucí konkurencí v odvětví. Hrozba odchodu zákazníků je zřejmá tehdy, pokud konkurence vyrábí podobně kvalitní výrobky za nižší ceny. Pokud má společnost pouze jediného odběratele, nastává podobná situace.

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici za těchto podmínek:

- může snadno přejít ke konkurenci,
- existují snadno dostupné substituty,
- kvalita nehraje pro zákazníka velkou roli,
- zákazník je citlivý na cenové změny,

- zákazník má potřebné informace o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- zákazník by si dané zboží mohl vyrábět sám v případě výskytu potíží s dodavatelem,
- zákazník je nucen minimalizovat své výdaje. [10]

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé představují pro podnik hrozbu v případě, že zvyšují ceny a podnik musí na tyto ceny přistoupit nebo přejít na nižší kvalitu, což vede k poklesu zisku. Slabí dodavatelé dávají naopak podniku možnost cenu snížit.

Silnou pozici mají dodavatelé zejména v následujících případech:

- dodavatel má velké postavení na trhu, kde existuje omezený počet dodavatelů,
- je významným dodavatelem z hlediska jeho image a dlouholeté tradice,
- nakupující není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- dodavatel nabízí vysoce diferencované zboží, které nejsou schopni konkurenti zajistit,
- zákazník nemá potřebné informace o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- neexistují na trhu dostupné substituty,
- zákazník by mohl jen obtížně vyrábět dané zboží sám,
- zákazníci nejsou citliví na cenové změny,
- zákazník není nucen minimalizovat své náklady. [3]

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti vstupující do oboru, kde zatím nepodnikali, mají své cíle, strategie a plány, jak získat podíl na trhu stávajících firem. O tom, zda je riziko vstupu konkurence vysoké nebo naopak nízké, rozhodují především možné bariéry vytvářející podmínky, které nejsou všechny organizace schopny splnit. Čím vyšší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím je nižší riziko vstupu nové konkurence.

Mezi bariéry řadíme:

- diferenciací výrobků – konkurence není schopna vyrobit stejný či podobný výrobek,

- očekávaná reakce od stávajících firem – firmy na konkurenci mohou reagovat různě, mohou s ní začít spolupracovat nebo se ji snažit vytlačit z trhu,
- činnost a politika státu – stát může regulovat některá odvětví a dovolit podnikání jen určitému počtu subjektů, popřípadě vydat nejrůznější omezení a nařízení vymezující podmínky v daném oboru,
- oddanost zákazníků – podniky se snaží budovat si stabilní základnu zákazníků, kterým za svou loajalitu mohou nabídnout různé výhody,
- kapitálové požadavky – náklady na vstup jsou velmi vysoké, pokud nejde o podnik se silným investorem, je prakticky nemožné dostat se do odvětví,
- přístup k distribučním kanálům – podnik si musí zajistit cesty pro vstupní materiál, ale i pro distribuci své výroby, v případě nemožnosti zajištění takové cesty, bude pravděpodobné, že podnik nemá šanci uspět.

Hrozba substitutů

Substitutem chápeme výrobek, který má obdobné vlastnosti jako produkt stávající a je schopen uspokojit stejné potřeby. Při stejné či nižší ceně může dojít k přesunu části zákazníků ke konkurenci. Proti substitutům se mohou podniky bránit přidáním dodatečných vlastností výrobků, jejich inovací nebo zatraktivněním designu. Podnik by také měl stávajícím zákazníkům zdůraznit náklady spojené s přechodem na substituty, které nemusejí být v mnoha případech malé a v konečné ceně samotný substitut prodraží.

Rivalita firem působících na trhu

Analýza této síly spočívá ve vyhodnocení konkurenčních tlaků na daném trhu, kolik bude podnik stát, aby se o jeho výrobcích někdo dozvěděl, jak moc bude schopen v praxi rozšířit a využít svou konkurenční výhodu, jakou má daný trh dynamiku a jestli s konkurencí udrží krok. Silná rivalita mezi podniky vytváří velkou hrozbu pro ziskovost, jelikož mezi nimi dochází k cenové konkurenci. Pokud je tato síla slabá, podniky mají možnost cenu zvýšit a dosáhnout tak většího zisku.

Rivalita podniků může být vysoká v následujících případech:

- trh je málo rostoucí, případně se zmenšuje,
- ziskovost v odvětví je malá, konkurenti sledují strategii přežití,

- odvětví je nové, lukrativní,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobky konkurentů,
- vysoké fixní náklady konkurentů, nutí maximálně vyžívat své výrobní kapacity,
- v odvětví existuje nadbytek výrobních kapacit,
- vysoké bariéry odchodu z odvětví. [10]

2.3.2 Interní analýza organizace

Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá také na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat své slabosti. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi zdroji podniku a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. V rámci přípravy strategie je tedy nutné provést interní analýzu a zároveň zhodnotit možnosti reakce podniku na vnější prostředí. [17]

Cílem analýzy interního prostředí je tedy odhalit silné a slabé stránky dané společnosti. Aby byly odhaleny všechny silné a slabé stránky podniku, je zapotřebí zabývat se specifickými přednostmi. Ty vypovídají o tom, v čem je podnik silný, čeho nemohou konkurenti lehce dosáhnout, nebo co nedokážou snadno napodobit. Pro konkurenci je velmi těžké napodobit specifické přednosti podniku. Udržet si výhodu těchto předností je ovšem pro podnik podstatně těžší. [3]

2.3.2.1 Analýza podnikových zdrojů

Analýza zdrojů podniku slouží ke zjištění současného stavu a jako pomocný materiál managementu k vytvoření reálného budoucího obrazu daného podniku. Analýza podnikových zdrojů je výchozím krokem interní analýzy. Napomáhá k odhalení zdrojů, které přinášejí podniku konkurenční výhodu, jedná se tedy o zdroje nenapodobitelné, jedinečné.

Mezi významné zdroje řadíme následující.

Fyzické (hmotné) zdroje – nejsnadněji identifikovatelné, jelikož má o jejich stavu a struktuře podnik dostatek informací z účetních výkazů. Jedná se například

o stroje, přístroje, budovy, zařízení, haly, dopravní prostředky, suroviny apod. Je potřebné znát jejich počty, technický stav, výrobní kapacitu, náročnost údržby aj.

Nehmotné zdroje – na rozdíl od předchozích zdrojů jsou nejhůře identifikovatelné. Jedná se například o jméno a pověst podniku, technologické zdroje, jakými jsou patenty, licence, vědomosti, obchodní tajemství a know-how.

Lidské zdroje – v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože jsou to především lidé, kteří mohou vytvořit jen těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza popisuje například strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je soustředit se také na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru mohou být managementem využity pro motivaci pracovníků a eliminovat tak riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců podniku.

Finanční zdroje – tyto zdroje zahrnují informace o vlastním a cizím kapitálu, které ovlivňují finanční stabilitu a strukturu organizace. Jsou zkoumány ukazatele likvidity, výnosnosti, zadluženosti, tržní hodnota podniku, stav pohledávek a závazků podniku, apod. [17]

2.3.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je oblastí představující významnou součást finančního řízení společnosti. Jejím hlavním úkolem je nejen posouzení, nýbrž také zhodnocení celkové finanční situace společnosti, podává tedy zprávu o stavu hospodaření a formuluje doporučení pro další vývoj podniku. Finanční analýza hodnotí výkonnost a finanční zdraví podniku, určuje silné stránky, ale zejména identifikuje slabiny, které by následně mohly vést k problémům. [2]

Nejrozšířenější metodou pro zhodnocení finanční situace společnosti jsou poměrové ukazatele, ty vyjadřují vzájemný vztah na základě podílu (poměru) mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Údaje pro analýzu poměrových ukazatelů jsou získávány z účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow). Poměrové ukazatele lze rozdělit na ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. [19]

Rozvaha

Rozvaha neboli balance je stavovým účetním výkazem, kde je zachycen stav majetku podniku (aktiva) na straně jedné a na druhé straně zdroje jeho krytí, tedy pasiva. Zpravidla bývá sestavována k poslednímu dni kalendářního roku, a to v peněžním vyjádření. V rozvaze musí vždy platit základní bilanční pravidlo $AKTIVA = PASIVA$.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je písemným přehledem o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Ke zjištění výsledku hospodaření se využívá vztah $VÝNOSY - NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ$. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává pohyb výnosů a nákladů. Struktura se člení podle činnosti podniku na: výsledek hospodaření z provozní, finanční a mimořádné činnosti. [19]

Přehled o peněžních tocích (cash flow)

Cash flow podává informace o peněžních příjmech, výdajích, také o změně stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Struktura výkazu je členěna podle základních aktivit podniku na činnost provozní, investiční a finanční. Výkaz cash flow je možno kvantifikovat dvěma způsoby, a to přímo a nepřímo.

- **Ukazatele rentability**

Ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu slouží jako měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Tyto ukazatele se využívají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku a řadí se mezi nejsledovanější ukazatele. Obecně se rentabilita vyjadřuje jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Ukazatele rentability vyjadřují, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Nejčastěji se k zjišťování rentability využívají ukazatele: rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

Pro potřeby finanční analýzy se zpravidla používají následující kategorie zisku: EBITDA (zisk před úhradou odpisů, úroků i daní), EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBT (zisk před zdaněním), EAT (čistý zisk po zdanění).

Rentabilita aktiv - ROA (*Return on Assets*)

Ukazatel rentability aktiv neboli rentability celkového kapitálu je považován za klíčové měřítko rentability. Poměruje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, jestli byly financovány z vlastních či cizích zdrojů. Pro výpočet rentability aktiv se dle Dluhošové využívá vzorec:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (*Return on Equity*)

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky nebo akcionáři podniku. Investoři tak mohou zjistit, zda je jejich kapitál zhodnocován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Hodnota by měla být vyšší než alternativní výnos investice při stejném riziku, nebo míra výnosu bezrizikové investice. [11]

Pro výpočet se používá následující vzorec, který publikuje Dluhošová:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb - ROS (*Return on Sales*)

Ukazatel rentability tržeb se využívá především k mezipodnikovému porovnávání a porovnávání v čase. Bývá také označován jako ziskové rozpětí nebo zisková marže. Udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vyjadřuje, kolik korun zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 korunu. Vzorec dle Dluhošové je:

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.3)$$

- **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele měří, jak účinně firma hospodaří se svým majetkem. Znázorňují vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv. Můžeme je vyjádřit ve dvou modelech, a to rychlostí obratu (obrátky) a dobou obratu. Obrátka udává počet obrátek, tedy kolikrát se určitá položka za dané období přemění do jiné položky. Doba obratu představuje délku období, po kterou trvá jedna obrátka, vyjádřenou obvykle ve dnech.

Obrat celkových aktiv

Tento komplexní ukazatel měří, jak efektivně je využíván celkový majetek společnosti. Vyjadřuje počet obrátek, kolikrát se určitá položka přemění do jiné položky

za dané období, což bývá zpravidla jeden rok. Ukazatel slouží především pro mezipodnikové srovnání. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím dochází k větší efektivnosti při využívání aktiv a roste zisk podniku. Výpočet bude proveden na základě vzorce, který uvádí Dluhošová.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

Obrat zásob

Obrat zásob se označuje také jako ukazatel intenzity využití zásob. Tento ukazatel udává, kolikrát se v průběhu roku přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku, až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob. Vzorec dle Dluhošové je následující.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.5)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Pokud se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje, respektive zrychluje se, tak jsou zásoby využívány efektivně. Je žádoucí zachovávat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. Výpočet bude proveden dle Dluhošové podle níže uvedeného vzorce.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, neboli za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Pro podnik je výhodná co nejnížší doba obratu pohledávek. Pro výpočet se podle Dluhošové využívá následující vzorec.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel nám říká, za jak dlouho společnost hradí závazky, které má vůči svým dodavatelům. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nenastalo narušení finanční rovnováhy ve společnosti. Výpočet bude proveden na základě vzorce, který uvádí Dluhošová.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

- **Ukazatele likvidity**

Pojem likvidita označuje schopnost podniku hradit své splatné závazky. Jedná se o platební schopnost podniku a je jednou ze základních podmínek existence úspěšné společnosti.

Celková (běžná) likvidita

Ukazatel celkové likvidity uvádí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tedy kolikrát je podnik schopen hradit své závazky, pokud by proměnil všechna oběžná aktiva v hotovost. Hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Vypočítá se pomocí následujícího vzorce, kde o. aktiva představují oběžná aktiva. [4]

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{o. aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

Pohotová likvidita

Ukazatel poměřuje pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým závazkům. Pohotová oběžná aktiva zjistíme tak, že od oběžných aktiv odečteme nejméně likvidní část tedy zásoby. Je vhodné opravit čitatele o pohledávky nedobytné, s pochybnou návratností a nízkou likviditou. Doporučená hodnota je v intervalu 1,0 - 1,5. Vypočítáme jej pomocí následujícího vzorce, kde o. aktiva jsou oběžná aktiva. [4]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{o. aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita znázorňuje nejužší vymezení likvidity. V čitateli je zahrnuta pouze nejlikvidnější část aktiv, a to pohotové platební prostředky (peníze na účtech, v hotovosti, šeky a jiný krátkodobý finanční majetek). Udává, kolik Kč nejlikvidnějšího majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Optimem je hodnota okolo 0,2. Pro výpočet se dle Dluhošové využívá následující vzorec.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostř.}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Čistý pracovní kapitál

Ačkoli tento ukazatel patří do skupiny rozdílových ukazatelů, úzce souvisí s likviditou. Představuje část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji a během roku je přeměněna na peněžní prostředky. Čím je hodnota vyšší, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své závazky. V rámci výpočtu bude použit vzorec, který uvádí Dluhošová.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.12)$$

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Struktura zdrojů financování charakterizuje finanční stabilitu. Zadluženost vyjadřuje financování cizími zdroji, kdy jejich cena je ovlivněna souvisejícím rizikem.

Ukazatel celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského rizika)

Tento ukazatel posuzuje přiměřenost zadlužení podniku. Měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek společnosti. Čím je hodnota vyšší, tím větší je riziko pro věřitele, že nebude podnik schopen hradit závazky. Pro výpočet bude podle Dluhošové využit následující vzorec:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.13)$$

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (koeficient samofinancování)

Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji, jak velká je jeho finanční nezávislost. V případě zvyšování hodnoty dochází k upevňování finanční stability. Vzorec, který uvádí Dluhošová je:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.14)$$

Majetkový koeficient (finanční páka)

Informuje o poměru mezi vlastními a cizími zdroji. Uvádí, kolik Kč aktiv připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Pro příznivý vývoj finanční situace by měl být stabilní trend. Čím vyšší je podíl cizích zdrojů na celkovém financování, tím je větší hodnota majetkového koeficientu. S nižším koeficientem se zadluženost snižuje. Výpočet bude podle Dluhošové proveden na základě vzorce:

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.15)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Tento ukazatel informuje o poměru cizího a vlastního kapitálu. Zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje podniku a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností se doporučuje hodnota od 80 % do 120 %. V případě tohoto ukazatele bude využito vzorce, který uvádí Dluhošová:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.16)$$

Úrokové krytí

Ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky, tedy kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím vyšších hodnot dosahuje, tím větší je schopnost podniku splácet úvěry. Pro výpočet se dle Dluhošové využívá následující vzorec:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.17)$$

Úrokové zatížení

Tento ukazatel udává, jakou část vytvořeného zisku odčerpávají úroky. V případě nízkého úrokového zatížení, si může podnik dovolit vyšší podíl cizích zdrojů. Vzorec, který publikuje Dluhošová je:

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{EBIT} \cdot 100 \quad [\%]. \quad (2.18)$$

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda hodnotící současně interní vlastnosti podniku a zároveň faktory externího prostředí. Tato analýza představuje završení strategické analýzy sloužící k určení konkurenčních výhod a klíčových faktorů úspěchu podniku. Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. [15]

Název analýzy SWOT pochází z počátečních písmen anglických ekvivalentů:

- S** strengths – silné stránky,
- W** weaknesses – slabé stránky,
- O** opportunities – příležitosti,

T threats – ohrožení. [1]

Cílem každého podniku by měla být eliminace svých slabých stránek, podpora silných stránek, využití příležitostí a snaha předvídat případné hrozby. Jestliže bude podnik uvedená doporučení respektovat, tak pouze tehdy může dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku, ty vyhodnocují především zdroje, jejich využití a plnění cílů podniku. Naopak příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, obklopující daný podnik a působí na něj prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Při provádění SWOT analýzy se silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby sepisují do čtyř kvadrantů a do každého kvadrantu se umístí jeden z uvedených pojmů.

Obr. 2.2

SWOT analýza

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ Dagmar. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 103.

Po výčtu daných faktorů je zapotřebí vymezit si ty nejdůležitější faktory. Proto se u jednotlivých faktorů určuje jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu, a to za pomoci vah. Tyto váhy odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru a jeho význam. Hodnotící škála může být v rozsahu od 1 do 5, případně od 1 do 10. Výsledek,

tedy celkový odhad důležitosti a významnosti faktoru, je získán následným součtem hodnot, které jsou přiděleny daným faktorům. [15]

Při zpracování SWOT analýzy je doporučováno respektovat tyto zásady:

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, analýza by měla být vytvářena s ohledem na účel zpracování
- SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy
- je-li SWOT analýza součástí strategické analýzy, pak by při ní měly být identifikována pouze strategická fakta,
- SWOT analýza by měla být objektivní, analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se nachází objekt analýzy,
- síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT určitým způsobem ohodnocena podle významu, například formou zvýraznění nejvýznamnějších faktorů,
- je vhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována, označena. [10]

V případě SWOT analýzy vyplývá hlavní přínos z toho, že podniku umožní jasnou identifikaci jeho hlavních strategických předností, slabých stránek, hrozeb a vnějších příležitostí. Kombinace jednotlivých zjištěných faktorů analýzy SWOT slouží k vytvoření vhodné strategie reagující na danou situaci.

Strategie WO (max-min) – strategie slouží k minimalizaci slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Je vhodná pro podnik v případě, kdy se v jeho okolí nachází dostatek příležitostí, ale sám se potýká s výrazným množstvím slabých stránek. Příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint ventures nebo také náboem kvalifikovaných sil. Bývá označována také jako **turnaround strategie** neboli **strategie hledání**.

Strategie ST (min-max) – slouží k včasné identifikaci hrozeb okolí, jejich minimalizaci prostřednictvím maximálního využití svých silných stránek nebo jejich proměnou využitím silných stránek v příležitosti. Také bývá nazývána jako **diverzifikační strategie** neboli **strategie konfrontace**.

Strategie WT (min-min) – tato strategie slouží k minimalizaci slabých stránek a zároveň ke snížení ohrožení podniku z jeho okolí. V krajním případě dochází k opouštění určitých pozic. Podnik v této pozici obvykle bojuje o své přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. Tato strategie bývá označována jako **obranná strategie** neboli **strategie vyhýbání**.

Strategie SO (max-max) – slouží k využívání příležitostí z okolí, které je možné využít, za podpory silných stránek podniku. Protože se však tato kombinace umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě jen zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje. Tato strategie bývá také nazývána jako **agresivně růstová strategie** neboli **strategie využití**. [21]

2.4 Formulace a výběr strategie

Formulace a výběr strategie je fází strategického procesu, která je následující po strategické analýze. Tuto část tvorby strategie můžeme rozdělit do dílčích kroků, a to na vymezení strategických možností a výběr strategie. [17]

2.4.1 Vymezení strategických možností

Při tvorbě strategií se často využívá Porterovy konkurenční strategie. Porter navrhl tři hlavní generické podnikatelské strategie, kterými může daný podnik překonat své konkurenty. Každá strategie je výsledkem rozhodnutí o produktu, trhu a výjimečných schopnostech. Jedná se o tyto strategie:

- strategie nákladového vůdce,
- diferenciační strategie,
- specializační strategie (focus strategie). [10]

Nákladová strategie

Tuto strategii můžeme také nazvat jako strategií vedoucího nákladů. Podnik se u této strategie snaží udržet náklady ve srovnání s konkurencí v odvětví na minimální možné hranici. Výroba je složena z jednoduché produkce, která je snadno napodobitelná. Výrobek je následně nabízen za co nejnižší cenu vůči konkurenci, ovšem s dostatečnou kvalitou. Tato strategie je náročná z hlediska sledování jednotlivých

nákladů výroby, znalosti nákladových křivek a kalkulací. Minimalizace nákladů prochází celým systémem řízení výroby, a to od nákupu materiálu a najímání pracovních sil, až po distribuci a marketing.

U této strategie je cílem dosažení nákladové výhody, která je založena na dosažení nižších kumulativních nákladů všech aktivit společnosti, než jakých je dosahováno u konkurence.

Strategie diferenciacce

Diferenciacce znamená pro podnik vyrábět takový produkt, který je svými vlastnostmi jedinečný a odlišuje se od produktů konkurence. Také dokáže uspokojit potřeby zákazníků odlišným způsobem, který přináší kupujícím větší užitek. Výjimečnost výrobku může být dána různými faktory např. doprovodnými službami, kvalitní distribuční sítí nebo také novější technologií. V rámci diferenciacce je možné dosáhnout i takových výrobků, které ostatní firmy nebudou schopny napodobit. V případě, že výrobek vyniká specifickými vlastnostmi, které nenabízí konkurence, je možné nastavení vyšší prodejní ceny a dosáhnout tak vyššího zisku.

Samotná diferenciacce může vést ke konkurenčním výhodám, ale stejně jako v případě předchozí strategie je důležité neopomíjet sledování nákladů a snižovat je na jejich možné minimum.

Specializační strategie neboli focus strategie

Tato specializační strategie se zaměřuje na konkrétní oblast trhu nebo skupinu zákazníků. V rámci této strategie lze uplatnit buď strategii nízkých nákladů, nebo diferenciacce. Důvodem, proč se zaměřit pouze na určitou část tržního prostoru, je lepší schopnost podniku bránit se konkurentům. [10]

Po rozhodnutí o stanovení podstaty konkurenční strategie se přistoupí k formulaci strategických alternativ, kterými jsou:

- 1) strategie expanze,
- 2) strategie omezení,
- 3) strategie stability,
- 4) kombinovaná strategie. [10]

Pro určení vhodné alternativy musí podnik odpovědět na následující otázky, které vycházejí z analýzy okolí a z interních faktorů podniku:

- Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí? (stabilita)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)
- Nebo budeme výše uvedené možnosti kombinovat? (kombinace). [10]

1) Strategie expanze

Expanzivní strategií se zabývají především podniky, které se snaží prorazit na trh s novými výrobky v začátku životního cyklu. Podniky vytvářejí nové produkty, hledají nový tržní prostor a zaměřují se na nové postupy svých aktivit. Rozšíření podniku a zavedení nových produktů je po finanční stránce náročné. Vzhledem k tomu, že se jedná o rychle proměnlivé okolí, konkurenční výhoda je spíše krátkodobého charakteru.

2) Strategie omezení

V případě, že na trhu klesá poptávka a o výrobky již není zájem, může organizace využít strategii expanze neboli útlumovou strategii. Podstatou této strategie je odstavení výroby málo atraktivních výrobků, opuštění trhů či uzavření určitých závodů. Jako další z možných kroků se nabízí propouštění zaměstnanců, omezení finančních prostředků na marketing, výzkum a vývoj. Takové kroky jsou samozřejmě velmi nepopulární, ovšem z hlediska přežití podniku bývají nevyhnutelné.

3) Strategie stability

Podniky, které využívají strategii stability, se nacházejí v prostředí nezatiženém intenzivními změnami. Trhy a výrobky jsou ve fázi zralosti. Podnik je spokojen se svou činností a pokračuje tedy v produkci stávajících výrobků stávajícím zákazníkům. Společnost v tomto případě často diferencuje výrobky nebo segmentuje trh. U podniků nedochází k velkým změnám, pozornost je upřena především na zlepšování a zefektivňování stávajících procesů.

4) Kombinovaná strategie

Tuto strategii často používají podniky jednak v období změn životního cyklu výrobků či trhů a také je vhodná i pro velké podniky s divizemi a závody, které nemají shodný potenciál pro další rozvoj. Jednotlivé strategie mohou být využity pro dílčí strategické jednotky simultánně, nebo může být v čase za sebou využito pro jednu jednotku více strategií. [10]

Obr. 2.3

Možné strategické alternativy

Strategická alternativa						
	Expanze		Omezení		Stabilita	
	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup
Výrobky	Rozšíření portfolia výrobků	Rozšíření objemu produkce stávajících výrobků	Stažení starých výrobků	Omezení objemu výroby starých výrobků	Udržování	Zdokonalení kvality, změny balení atd.
Trhy	Nalezení nových trhů	Kvantitativní pronikání na stávající trhy	Omezení distribučních kanálů	Snižování podílu na trhu	Udržování	Udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku
Funkce	Vertikální integrace	Zvyšování kapacity	Snížení počtu funkcí	Redukce vědy a výzkumu	Udržování	Zlepšení efektivnosti výroby

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 134.

2.4.2 Výběr strategie

V případě výběru strategie se jedná o složitý rozhodovací proces, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, a to že pomocí této strategie bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. [10]

Při výběru strategie by mělo být přihlášeno k tomu, aby předložené návrhy v sobě obsahovaly zejména kritéria, jakými jsou vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Vymezení kritérií pro výběr strategie:

Vhodnost strategie – znamená, že uvažovaný návrh dané strategie splňuje následující požadavky:

- hodnocená strategie je konzistentní s misí společnosti a nadřazenými, případně navazujícími funkčními strategiemi,
- návrh logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek podniku a příležitostí, které nabízí dané podnikatelské prostředí a budou eliminovány případné slabé stránky podniku a hrozby,
- při strategické analýze a návrhu strategie byly brány v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti, zejména pak faktory, které se sice v současnosti příliš zřetelně neprojevují, ale budou pozici podniku silně ovlivňovat v budoucnu,
- návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž podnik disponuje,
- návrh nejde za hranice možného, tedy respektuje ekonomické zákonitosti, je v souladu s existujícím a politickým prostředím, s právním řádem a s etikou podnikání.

Přijatelnost strategie – především znamená skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované stakeholders, kterými jsou zákazníci, vlastníci, management a ostatní pracovníci podniku. Důležité také je, aby byla strategie přijatelná také pro stát, orgány místní správy, banky, respektive ostatní aktéry finančních trhů, obchodní partnery a koneckonců i pro konkurenty podniku.

Uskutečnitelnost strategie – je míněna především ve smyslu zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie, a to kapitálu, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, surovin a materiálů, energií, know-how, licencí, informací apod. Nesmí se zapomínat na to, že k podnikání jsou nezbytná nejrůznější povolení, atesty, licence. Jde také o to, aby potřebné výrobní zdroje byly k dispozici ve správný čas. Strategie by měla být také v souladu s existující firemní kulturou a organizací. Posledním významným aspektem, je hledisko stabilního vývoje

organizace, což znamená schopnost podniku v průběhu realizace strategie eliminovat působení náhodných rušivých vlivů. [10]

2.5 Implementace a kontrola strategie

Implementace strategie představuje převedení návrhu vytvořené strategie do reálného života. Jedná se tedy o realizaci strategie, která se opírá o písemný dokument, ve kterém by mělo být uvedeno, kdo je za implementaci zodpovědný, co je realizováno a v jakém časovém rozmezí by měla být implementace dokončena. Za nejsložitější fázi procesu strategického řízení je považována právě implementace, ta má také zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Implementace je procesem plánovité realizace vytvořené strategie. Úspěšná realizace vybrané strategie by měla být podmíněna vytvořením souladu mezi strategií a reálnou činností podniku.

Rozdíl mezi formulací strategie a její implementací je takový, že formulace strategie je převážně projevem podnikatelské aktivity orientované ven z podniku. V případě implementace je většinou administrativní aktivita orientovaná dovnitř samotného podniku.

Hlavní překážku pro úspěšnou implementaci strategie představují především špatně určené a formulované strategické cíle, ale také odpor lidí, kteří nejsou jasně srozuměni s tím, proč je daných změn zapotřebí. [17]

Jak uvádí Lednický (2000, s. 103): „*Hlavním prvkem, který ovlivňuje usnadnění realizace strategie je zásada: Úspěšná realizace strategie je základní povinností pracovníků a její neplnění je hrubým prohřeškem proti pracovní kázni.*“

Hlavní činnosti v rámci implementaci strategie dle Janečkové a Horváthové (2007, s. 97) jsou:

- *komunikace,*
- *tvorba vhodné organizační struktury,*
- *zavedení administrativních podpůrných systémů,*
- *sestavení kontrolních systémů,*
- *vytvoření systémů odměňování a stimulování,*
- *zformování podnikové kultury,*

- *strategické vůdcovství.*

Mezi podstatné faktory napomáhající implementaci strategie se řadí:

- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních, která umožňuje pružně a rychle reagovat na případné vyskytující se problémy při implementaci,
- schopnost podniku zvládnout nastalé sociální problémy, které vyplynuly z realizace strategie,
- dobře vybudovaný informační systém a na něj navazující signalizační a varovný systém, poskytující spolehlivé informace o faktorech, které ovlivňují realizaci vytvořené strategie,
- přesná formulace strategických cílů, aby se předešlo nesprávnému výkladu či pochopení,
- reálnost a konzistentnost strategických operací,
- včasné zajištění potřebných zdrojů pro realizaci dané strategie,
- pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu při kontrolní činnosti.

Kontrola strategie neboli zpětná vazba je nástroj využívaný proto, aby podnik zjistil, zda jsou správně plněny stanovené strategické cíle, které si daný podnik zvolil. Jedná se také o prostředek k definování případných změn, které se vyskytly v rámci implementace za určité časové období v podniku i v okolí. Je zapotřebí, aby bylo provedeno vyhodnocení celé strategie. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází a analyzují se také příčiny vzniklých odchylek.

Podnik může strategii, která již neodpovídá skutečnosti změnit případně přejít na jinou variantu. V krajních případech je zapotřebí vypracovat kompletně novou strategii.

Podnik by měl mít nastaven standardy strategické kontroly, ze kterých by měl následně vycházet. Strategická kontrola představuje nejvyšší možnou kontrolu v dané organizaci prolínající se všemi kroky strategického procesu.

Určení intenzity kontrolního procesu musí být stanoveno citlivě, neboť příliš vysoká intenzita kontroly nebo naopak nedostatečná kontrola může mít na podnik negativní dopad.

Kroky základního kontrolního procesu jsou:

- stanovení standardů (kritérií hodnot parametrů), které musí produkt splňovat,
- zjištění skutečného stavu,
- korekce odchylek od standardů a plánů přepracováním plánů, modifikací cílů, přerozdělením nebo vyjasněním povinnosti, lepším výběrem a školením podřízených, snížením nebo naopak zvýšením počtu pracovníků či kvalitnějším vedením. [18]

3 Charakteristika podniku

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost byla založena v roce 2006 jediným společníkem, který byl zároveň jednatelem společnosti. Předmětem podnikání, který je zapsaný v Obchodním rejstříku je: „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Hlavní podnikatelskou činností je provozování motoristických inzertních portálů, kde největší zdroj příjmu tvoří tržby z prodeje inzerce a prodeje bannerové reklamy na internetových stránkách. Dále společnost obchoduje s ojetými automobily, kde zajišťuje především individuální dovoz vozidel z Německa.

3.2 Historie společnosti

První podnikatelské aktivity začaly být rozvíjeny v roce 2003, kdy byl vytvořen a spuštěn motoristický inzertní portál, který zpočátku provozoval zakladatel společnosti jako fyzická osoba.

V roce 2006 došlo k přeměně právní formy na spol. s.r.o. V počátcích fungování společnosti v ní pracovali pouze 3 lidé, a to majitel společnosti, který byl zároveň ekonomem, dále obchodník, který se staral o prodej inzerce a programátor zajišťující chod internetových stránek. Postupem času se společnost rychle rozrůstala, a to především díky nízkému počtu konkurentů v této oblasti podnikání.

S příchodem ekonomické krize v roce 2008, jež významně postihla prodej nových i ojetých automobilů se začala společnost dostávat do finančních problémů. Lidé odkládali pořízení automobilů, což mělo neblahý dopad na prodejce vozidel. Ti díky sníženým tržbám začali omezovat náklady na reklamu a tím pádem snižovali také počet inzertních portálů, u kterých si zaplatí inzerci svých vozidel.

Od roku 2011 se společnost začala zabývat individuálním dovozem automobilů z Německa, neboť hledala další zdroj příjmů, který by doplnil stále menší ziskovost motoristického inzertního portálu. Pro propagaci této oblasti podnikání byly vytvořeny samostatné webové stránky s objednávkovým formulářem pro případné zájemce o individuální dovoz aut.

3.3 Organizační struktura společnosti

Co do velikosti se společnost řadí mezi malé, drobné firmy. V současné době má společnost 7 zaměstnanců, a to marketingového manažera, kterým je jediný společník společnosti, obchodního manažera, kterým je jednatel, jednoho programátora, administrátora webových stránek, jednoho obchodníka motoristického inzertního portálu a 2 zaměstnance starající se o obchodování s osobními automobily.

Náplň práce jednotlivých zaměstnanců:

Marketingový manažer – je jím jediný majitel firmy, který má na starosti tvorbu a realizaci marketingové strategie společnosti. Provádí marketingové analýzy, monitoring trhu, analýzy konkurence, analýzy cen, analýzy prodeje, vyhledává nové příležitosti na trhu a stará se o aktivity pro zvýšení prodeje.

Obchodní manažer – tuto pozici zastává jednatel společnosti, který ji řídí s péčí řádného hospodáře, jedná jménem společnosti navenek vůči státním orgánům, institucím a třetím osobám. Zajišťuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, informuje jediného společníka o záležitostech firmy. Jednatel má na starosti řízení obchodního týmu a stará se o veškeré technické záležitosti. Podílí se na přípravě a realizaci firemní strategie, provádí finanční analýzy, cenovou politiku. Stará se o nábor, vedení a motivaci zaměstnanců. Řídí veškeré obchodní aktivity společnosti, včetně uzavírání obchodních smluv.

Programátor – ve společnosti je od jejího samotného počátku, vytvářel všechny internetové stránky společnosti a provádí jejich pravidelnou údržbu a aktualizaci. Podílí se na neustálém vývoji těchto internetových serverů a realizuje požadované změny.

Administrátor – jeho náplní práce je aktualizace dat, a to jak na motoristických inzertních portálech, tak v interní databázi zákazníků. Za tímto účelem provádí ověřování správnosti údajů a následně je zadává do databáze a do firemních profilů na inzertním portálu.

Obchodník motoristického inzertního portálu – jedná se zákazníky za účelem uzavření objednávek na inzerci vozidel. Stará se, jak o prodlužování smluv se stávajícími zákazníky a péči o ně, tak o aktivní získávání a nových zákazníků. Kontaktování provádí telefonicky a prostřednictvím e-mailů. Všechny údaje zaznamenává do interní databáze kontaktů, odkud pak čerpá potřebné informace. Obchodník se také podílí na přípravě a realizaci aktivit pro zvýšení prodeje.

Obchodníci s automobily – jednají s potenciálními zájemci o koupi vozu. Poradí, zda je vozidlo vybrané zákazníkem vhodné, případně vyhledají a doporučí jiné. U každého vozu telefonicky prověří jeho stav, dokumentaci a pokud je vše v pořádku, vozidlo zarezervují. Po sjednání termínu vyjíždí pro vozidlo buď sami, nebo se zákazníkem. V Německu u prodejce zkontrolují technický stav vozidla, základní identifikátory vozidla, servisní knížku a další potřebné dokumenty. Provedou zkušební jízdu, případně kontrolu v servisu. Po koupi vozu vyřídí veškeré formality pro převoz vozidla do ČR a zajistí převozní značku. Poradí či sami zařídí přihlášení vozidla v ČR.

3.4 Marketing společnosti

Při provozování motoristických inzertních portálů se společnost snaží především o nalezení takové konkurenční výhody, která by ji pomohla prosadit se v těžkém konkurenčním boji, který se na poli inzertních serverů odehrává.

Společnost vytvořila první motoristický inzertní portál s nezávislým hodnocením autobazarů. Tímto způsobem podporuje kvalitní prodejce a poukazuje na ty méně poctivé. Cílem je, aby každý zákazník věděl, co může od konkrétního prodejce očekávat za služby, zda mu autobazar umožní zkušební jízdu, prohlídku vozidla na rampě nebo například, zda mu vozidlo při prodeji pojistí.

Mezi důležitá hodnotící kritéria patří například, zda prodejce provádí při výkupu vozidel podrobnou kontrolu technického stavu vozidla a při prodeji předá zákazníkovi protokol o stavu vozu, nebo zda poskytne zájemci o vozidlo VIN, ještě před návštěvou autobazaru. Dalším neméně důležitým kritériem je, zda prodejce provádí kontrolu skutečného stavu tachometru a prověřuje historii vozidla.

Vytvořená značka garance kvality je tedy zárukou poskytování nejdůležitějších služeb zákazníkům. Společnost tímto krokem ve spolupráci se společností Cebia přispívá výraznou měrou ke kultivaci obchodu s ojetými vozidly. Cílem projektu je poskytnout občanům, kteří plánují pořízení ojetého automobilu přehled o kvalitách autobazarů a usnadnit jim rozhodování při koupi.

U individuálního dovozu aut se snaží maximálně uspokojit požadavky zákazníků, i když jsou mnohdy velmi náročné. V tomto duchu také přistoupili ke stanovení ceny

za asistovaný dovoz. Cena je paušální, neúčtují tak kilometrovné. Kromě ceny dovozu, klade společnost důraz především kvalitu služeb a odbornost svých zaměstnanců.

4 Vlastní analytická část a vyhodnocení

Tato kapitola bude zaměřena na aplikační část diplomové práce. Mezi jednotlivé metody, které následují, se řadí PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza podnikových zdrojů, finanční analýza a SWOT analýza.

4.1 Externí analýza organizace

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje veškeré oblasti vně podniku, které jej ovlivňují. Tyto faktory jsou proměnlivé v čase a mění se také intenzita jejich působení. Pro úspěšný chod podniku je zapotřebí neustále tyto faktory sledovat a pružně reagovat na jejich změny.

4.1.1 PESTLE analýza

Velmi efektivním nástrojem analýzy makrookolí je PESTLE analýza. Rozděluje se na šest dílčích segmentů, mezi které řadíme politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Politické faktory

Politická situace v zemi ovlivňuje nejen běžný život občanů, ale do značné míry se podílí na charakteru podnikatelského prostředí, kdy politické složení jednotlivých vlád ovlivňuje legislativu a nařízení, které omezují podnikatelskou činnost.

Od roku 2010 působí v České republice na základě výsledků voleb do Parlamentu České republiky středopravá vláda, která se svým zaměřením označuje za koalici rozpočtové odpovědnosti, vládu práva a boje proti korupci. V rámci těchto cílů vláda schválila řadu opatření a restrikcí, vedoucích ke snižování příjmů státních zaměstnanců nebo ke změnám v sociální oblasti domácností, tedy snížení podpor, vytvoření důchodové reformy apod. Také došlo k zastavení či omezování řady státních zakázek. Můžeme předpokládat, že úsporná opatření v oblasti příjmů státních zaměstnanců a opatření týkající se domácností se negativně projeví také v oblasti, které se společnost věnuje.

Daňový systém České republiky je podobný systémům většiny vyspělých zemí, pro podnikatele však bývá kvůli častým změnám nepřehledný, složitý a netransparentní. Oblast daňové politiky, stejně jako jiné faktory, významně ovlivňují chod podniku. Pro společnost je zásadní vývoj daně z příjmu právnických osob, kterou upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Pro přehlednost vývoje sazby daně z příjmu právnických osob je následující zpracování.

Tab. 4.1

Vývoj daně z příjmů právnických osob

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sazba v %	26	24	24	21	20	19	19	19	19

Zdroj: Vlastní zpracování z: ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. ÚK [1. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Od roku 2013 vstoupila v platnost změna zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, kdy došlo ke zvýšení základní sazby DPH z 20 % na 21 %, také snížená sazba DPH byla navýšena, a to z původních 14 % na 15 %. Vývoj základní i snížené sazby daně z přidané hodnoty je zobrazen následovně.

Tab. 4.2

Vývoj daně z přidané hodnoty

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Základní sazba v %	19	19	19	19	19	20	20	20	21
Snížená sazba v %	5	5	5	9	9	10	10	14	15

Zdroj: Vlastní zpracování z: ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. ÚK [1. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

Ekonomické faktory

K analýze ekonomického prostředí společnosti je využito makroekonomických ukazatelů. Mezi základní indikátory makroekonomického okolí, které mají vliv na plnění cílu společnosti, se řadí hrubý domácí produkt, míra inflace a míra nezaměstnanosti.

- **Hrubý domácí produkt**

Hrubý domácí produkt (HDP) je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky. Vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za dané období, obvykle jeden kalendářní rok, a to na určitém území obvykle státu.

Aby mohl podnik dobře prosperovat, potřebuje stabilní ekonomické prostředí. V posledních letech se nacházela česká ekonomika, společně se zahraničními, v recesi, neboť byl zaznamenán výrazný pokles růstu HDP.

Z níže uvedené tabulky je patrné, že hrubý domácí produkt a nejen tento ukazatel byl výrazně ovlivněn celosvětovou krizí, která započala na hypotečním trhu v USA koncem roku 2007.

Nepříznivá ekonomická situace v roce 2009 vedla také ke snížení stavu zásob, zejména pak hotových výrobků a obchodního zboží. Podle analýzy ministerstva průmyslu a obchodu tržby maloobchodu klesly celkově o 4,3 %. Zejména pak obchod se zbožím dlouhodobé spotřeby a s osobními automobily, což se bezprostředně týká také analyzované společnosti. Situace v ekonomice následně nahrávala velkým obchodním řetězcům a internetovým obchodům, především z důvodu, že byly schopny dosahovat nízkých prodejních cen.

V roce 2010 došlo k růstu HDP na 2,5 % oproti předchozímu roku 2009, který byl pro českou ekonomiku krizovým. V roce 2011 byl zaznamenán pokles HDP na úroveň 1,9 %. Negativního vývoje bylo dosaženo v roce 2012, a to ve výši – 1,1 %. Prognózy HDP pro další roky očekávají pouze mírný nárůst tohoto ukazatele.

V následující tabulce je uváděn roční hrubý domácí produkt České republiky a jeho růst ve stálých cenách v %. Jedná se o sezónně neočištěná data.

Tab. 4.3**Vývoj a predikce hrubého domácího produktu**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční vývoj HDP v %	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,1	0,1	1,4

Zdroj: Vlastní zpracování z: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Východiska predikce* [online]. MFCR [3. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_A.pdf

- **Inflace**

Inflace je definována jako růst cenové hladiny, charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Míra inflace je měřena za pomoci přírůstku indexu spotřebitelských cen.

Vývoj domácí cenové hladiny v roce 2009 příznivě poznamenala recese světové ekonomiky, která srazila ceny téměř všech komodit a tím zlevnila ceny výstupů. Jako důsledek celosvětové krize, se kterou se potýkaly všechny země, bylo razantní zpomalení růstu spotřebitelských cen v celé Evropské unii. Inflace tedy měla od roku 2009 výrazně klesající tendenci. V roce 2010 pozvolna rostla až na průměrnou hodnotu 1,5 %. Důležité je také poznamenat, že od roku 2010 došlo k úpravám vah spotřebního koše. Tyto nové váhy vycházejí z výdajů domácností z roku 2008. Mezi administrativní faktory ovlivňující vývoj spotřebitelských cen patřilo zejména zvýšení základní i snížené sazby DPH z 19 % na 20 %, respektive z 9 % na 10 %, zvýšení spotřebních daní pohonných hmot, alkoholických nápojů a tabákových výrobků. V následujících dvou letech došlo v případě průměrné míry inflace ke zvýšení, v roce 2012 dosahovala úrovně 3,3%. V nadcházejícím období se u inflace předpokládá postupné snižování.

Tab. 4.4**Vývoj a predikce míry inflace**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná míra inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	2,1	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování z: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Východiska predikce* [online]. MFCR [3. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_A.pdf

- **Míra nezaměstnanosti**

Obecná míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení.

Míra nezaměstnanosti se v České republice během uváděných let postupně zvyšovala a v roce 2010 činila až 7,3 %. Následující rok se snížila, k čemuž přispělo mírné oživení hospodářské situace, ale v roce 2012 došlo ke zvýšení na hodnotu 6,9 %. Pro rok 2013 je předpokládáno zvýšení míry nezaměstnanosti na úroveň 7,3 % a v roce 2014 se předvídá další zvýšení, a to na 7,4 %.

Tab. 4.5**Vývoj a predikce míry nezaměstnanosti**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná míra nezaměstnanosti v %	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	6,9	7,3	7,4

Zdroj: Vlastní zpracování z: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Východiska predikce* [online]. MFCR [3. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_A.pdf

Sociální faktory

Níže uvedená tabulka vyjadřuje vývoj a predikci ve složení obyvatelstva dle věkových skupin v celé České republice pro roky 2007 až 2014. Při porovnání průměrného věku je zřejmé, že obyvatelstvo celé České republiky stárne.

K 1. 1. 2012 bylo v České republice evidováno 10 505 tisíc obyvatel. Oproti roku 2011 došlo k nárůstu obyvatelstva o 18 tisíc osob (k 1. 1. 2010 bylo evidováno 10 507 tisíc obyvatel). Nejvíce početnou skupinou obyvatel jsou lidé v produktivním věku 15 až 64 let. Dle predikce by mělo postupně docházet ke zvyšování počtu obyvatel. Přestože v České republice dochází k růstu počtu obyvatelstva, porodnost stále klesá. Přírůstek obyvatelstva je způsoben velkou imigrací osob do České republiky a navíc počet narozených dětí je menší než počet osob starších 65 a více let. Trend růstu počtu stárnoucích obyvatel bude i v dalších letech pokračovat.

Údaje v následující tabulce jsou uvedeny v tisících.

Tab. 4.6

Vývoj a predikce věkové struktury a počtu obyvatel

Věk \ Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0 – 14 let	1 480	1 477	1 480	1 494	1 522	1 541	1 563	1 587
15 – 64 let	7 325	7 391	7 431	7 414	7 328	7 263	7 207	7 154
65 a více let	1 482	1 513	1 556	1 599	1 637	1 701	1 768	1 830
Celkový počet obyvatel	10 287	10 381	10 468	10 507	10 487	10 505	10 539	10 571

Zdroj: Vlastní zpracování z: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Východiska predikce* [online]. MFCR [3. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_A.pdf

Stále více nabývá na významu úroveň vzdělání obyvatelstva. I pro analyzovanou společnost je zaměstnávání pracovníků s dostatečným vzděláním a kvalifikací prioritou. Počet obyvatelstva se základním stupněm vzdělání postupně klesá. Opačný trend vykazuje středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání.

Ve vzdělávacím procesu bylo ve školním roce 2010/2011 celkem téměř 2,1 mil. žáků a studentů, a to od mateřských škol až po vysoké školy včetně. Rozložení podle pohlaví bylo vyrovnané, tedy přibližně 50 : 50 %. Na vysokých školách bylo ve sledovaném roce evidováno 396 307 studentů. Mezi nimi lehce převažovaly ženy, jejich zastoupení ze všech studentů vysokých škol činilo 56 %. V posledních deseti

letech počty studentů na vysokých školách vzrostly. Se vzrůstajícím počtem vysokoškolských studentů rostl také podíl žen mezi studenty. Ve školním roce 2000/2001 ještě mírně převažovali mezi vysokoškolskými studenty muži, což představovalo 53 % vysokoškoláků, ve školním roce 2010/2011 tvořil podíl žen již výše zmíněných 56 %.

Technologické faktory

Již několik let je technologie vyvíjena velmi rychlým tempem. Hlavní podíl na tom mají především výpočetní technologie, které umožňují práci a přenos nejrůznějších informací v určitém čase na mnoha místech naší planety. Nové poznatky jsou implementovány bez zbytečně dlouhého čekání. Nové technologie jsou nejdříve odzkoušeny ve virtuálních systémech, kde dochází také k doladění a při reálné implementaci se provádějí jen drobné úpravy.

Mezi vlivy technologického prostředí dnešní informační doby můžeme zařadit software. Trendem je implementace vnitropodnikových informačních a komunikačních systémů. Jedná se o rychlou a efektivní elektronickou komunikaci mezi jednotlivými pracovníky v podniku, vytváření databází dat, jejich uchovávání a v další řadě také jejich ochrana. Právě na ochranu dat by měla společnost zaměřit svou pozornost, jelikož počítačová kriminalita rok od roku stále narůstá. V současné době jsou některé informace velmi cenné a v případě, že by konkurence takového životně důležité a velmi citlivé informace získala, mohlo by dojít k vážnému poškození konkurenčního postavení na trhu. Společnost může zároveň využívat různé systémy pracující s celosvětovou elektronickou sítí a komunikovat tak se svými dodavateli nebo zákazníky. Zásadní význam má pro společnost také technologický segment.

Podstatou úspěchu společnosti je držet krok s technologickým prostředím. Do technologického prostředí řadíme také obnovu výpočetní techniky. Společnost si zakládá na rychlosti a spolehlivosti své techniky. Její spolehlivost je pro ni velmi důležitá, neboť v případě nevyžádaných technických problémů dochází ke komplikacím ve vykovávání práce zaměstnanců společnosti.

Legislativní faktory

Pro společnost a její činnost je z hlediska legislativy České republiky nutné dodržovat všechny stanovené zákony, vyhlášky a nařízení, které se podniku

bezprostředně týkají. Právo za pomoci jednotlivých právních norem ovlivňuje jak formy podniku, tak podobu podnikání samotného.

Podnikatelé jsou častokrát vystavováni náhlým změnám v oblasti práva, což zapříčiňuje nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. Vstupem České republiky do Evropské unie, a to 1. května 2004 došlo k prohloubení míry otevřenosti české ekonomiky. V legislativě došlo k sjednocení a harmonizaci národních předpisů s legislativou Evropské unie, ale i přesto je legislativní prostředí České republiky vyznačováno značně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií.

Jedná se zejména o dodržování těchto zákonů:

- zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákoníku práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.

Ekologické faktory

Ekologie je faktor, kterému společnost musí v dnešní době přikládat stále větší váhu a respektovat jej. Dává podnikům šance k rozvoji dalších činností, ale také vytváří řadu bariér. Ekologie je trendem v dnešní společnosti. Zákazníci, kteří vnímají podnik jako ekologicky se chovající, mají o něm dobré mínění.

Dle základních zjištění není stav životního prostředí z hlediska kvality ovzduší v České republice uspokojivý. V případě oblastí se zhoršenou kvalitou ovzduší se však nejedná o plošný, nýbrž územně ohraničený charakter. Jde o průmyslově zatížené lokality (část Moravskoslezského a Ústeckého kraje), území s dopravní zátěží (Praha a jiná velká města) a některá další sídla, kde jsou hlavní zátěží životního prostředí malé stacionární zdroje znečištění (zejména tedy vytápění domácností). Z hlediska jakosti vody má nejhorší kvalitu jen několik úseků vodních toků. K výraznějšímu zlepšování kvality životního prostředí stále nedochází, přestože celkové tlaky na životní prostředí

ze stěžejních odvětví národního hospodářství v souvislosti s ekonomickou krizí v roce 2009 meziročně poklesly. Z hlediska dlouhodobějšího vývoje od roku 2000 je trend stavu životního prostředí stagnující s poměrně výraznými meziročními výkyvy. Současný stav životního prostředí je s ohledem na nejistý vývoj socioekonomických zátěží a dalších faktorů značně nestabilní a může mít v budoucnu výrazné výkyvy v pozitivním i negativním smyslu.

Nejčastějšími problémy můžeme nazvat vzácnost a neobnovitelnost. Jedná se o to, že environmentální dopady spojené s užitím zdrojů neustále rostou. Je důležité výrazně zvyšovat ekoeфекtivnost. Vzniká také vzácnost obnovitelných zdrojů. Mezi hlavní důvody se řadí populační a ekonomický růst, urbanizace a nedostatečné institucionální uspořádání. Hrozí vyčerpání neobnovitelných přírodních zdrojů, neboť jejich těžba vede k poklesu zásob těchto surovin. Tento problém by mohla řešit recyklace, znovuoživení a substituce obnovitelnými zdroji.

Všeobecně platí, že je potřeba se chovat tak, aby byl udržován udržitelný rozvoj. I analyzovaná společnost dbá na tom, aby se chovala ekologicky a v souladu se životním prostředím. Sídlo společnosti se nachází v Moravskoslezském kraji, který je jedním z nejvíce zatížených krajů v celé České republice, co se znečištění týká. Na jeho území se vyskytuje řada velkých znečišťovatelů, kteří díky své výrobě znečišťují životní prostředí v takové míře, která pro zdraví člověka není prospěšná. Proto k regulaci činnosti největších znečišťovatelů dochází pomocí nařízení a opatření vlády. Ke snížení činnosti dochází v případě, když jsou překročeny imisní limity a Českým hydrometeorologickým ústavem je vyhlášen signál regulace. Vyhlášení signálu regulace pro vybrané podniky znamená povinnost řídit se regulačními řády.

Ekologické trendy u nás i ve světě se snaží o zlepšení životního prostředí pro obyvatele, o ochranu stávajících ekosystémů a vybudování takových zákonných opatření, která zabrání devastaci krajiny na úkor navyšující se ekonomické aktivity společnosti.

V rámci akčního plánu Komise Evropa 2020 (Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění) se zavázala Evropská unie k dodržení iniciativy 20–20–20. Jedná se o snížení emise skleníkových plynů o 20 %, zvýšení podílu obnovitelných energetických zdrojů na spotřebě energie na 20 % a zlepšení energetické účinnosti o 20 %. Tyto cíle by měly být splněny do roku 2020.

Mezi závaznou legislativu v oblasti ekologie, v rámci České republiky patří zejména vyhláška 265/2005 Sb., Vyhláška o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady a o bližších podmínkách financování nakládání s nimi (Vyhláška o nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady), která byla zpracována na základě evropské směrnice 2002/96/ES o odpadních elektrických a elektronických zařízeních. Dále můžeme uvést Vyhlášku č.116/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu o způsobu označování vratných zálohovaných obalů.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mikrookolí podniku představuje prostředí, které přímo působí na společnost a na které může svými aktivitami společnost také působit a tak jej ovlivňovat. Pro analýzu tohoto prostředí bude využit Porterův model konkurenčního prostředí obsahující pět faktorů, který slouží k odhalení případných příležitostí a ohrožení podniku vyskytujících se v oborovém okolí podniku. Porterův model se zaměřuje na analýzu vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů a analýzu rivality firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Jednou skupinou zákazníků jsou prodejci nových a ojetých vozidel, kteří působí na celém území České republiky. Tito prodejci si objednávají na internetových portálech reklamu v podobě inzerátů jednotlivých vozidel, bannerů a dalších forem propagace. Dealeři jsou skupinou zákazníků, která společnosti přináší většinu příjmů. Inzerce vozidel si může jednorázově zaplatit také kdokoli, kdo prodává své vozidlo.

Vyjednávací síla těchto zákazníků je značná, neboť na internetu nabízí podobné služby řada konkurenčních firem a zákazník tak může snadno odmítnout služby společnosti a přejít ke konkurenci. Prodejci vozidel jsou také zvyklí, že u některých inzertních portálů mohou usmlouvat výraznou slevu z ceníkových cen inzerce, což jen posiluje jejich vyjednávací pozici.

Druhou skupinu zákazníků tvoří lidé, kteří mají zájem o dovoz vozidla ze zahraničí. Zde se jedná především o zákazníky, kteří buďto nemají důvěru

v serióznost českých autobazarů, požadují lepší kvalitu či výbavu vozu nebo chtějí ušetřit díky nižším cenám vybraných vozů ze zahraničí.

V tomto případě se jedná o jednotlivce, kteří nejsou nijak organizovaní, avšak mohou snadno přejít ke konkurenci, která nabízí podobné služby. Proto je důležité kromě ceny dovozu, klást důraz především na kvalitu služeb a odbornost zaměstnanců. Pokud se podaří přesvědčit zákazníka, že mu společnost zajistí automobil přesně podle jeho představ a navíc za dobrou cenu, respektují tito zákazníci stanovené ceníkové ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli společnosti jsou především firmy, které poskytují služby zabezpečující chod internetových aplikací. Poskytovatelem internetových služeb je společnost INTERNET CZ, a.s. Telefonické služby zajišťuje T-Mobile Czech Republic a.s. Dodavatelem energií je společnost ČEZ Prodej s.r.o. Ing. Pavel Bílek poskytuje licenci na software pro automatizované aktualizace internetových nabídek a prezentaci vozidel na různých internetových portálech. Účetnictví je zajišťováno externě specializovanou účetní firmou.

Co se týká dovozu automobilů na zakázku, tak dodavateli jsou jednotlivé autobazary či autosalóny v Německu. V tomto případě je výběr dodavatele dán jeho nabídkou vozidel a požadavky zákazníka.

Dodavatelé společnosti nedisponují příliš velkým vyjednávacím vlivem, neboť na trhu existují další konkurenční firmy, jejichž služeb by bylo možné využít a změna těchto dodavatelů není obtížná.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jelikož jsou bariéry vstupu jak v případě inzertních portálů, tak u dovozců automobilů poměrně nízké, je potřeba se mít stále na pozoru, neboť vstup nové konkurence není vyloučený. Největší hrozbou na poli inzertních serverů jsou společnosti, které vlastní řadu internetových portálů nejrůznějšího zaměření. Tyto společnosti mohou snadno rozšířit svou nabídku služeb také do oblasti týkající se automobilů. Největšími investicemi, které musí konkurence vynaložit, jsou kromě tvorby webových stránek náklady na reklamu, aby tak získali potřebnou návštěvnost a zájem uživatelů. V případě dovozu automobilů na zakázku je tomu obdobně, dovozci

stačí vytvořit si jednoduchou webovou prezentaci, investovat do propagace. Stěžejní jsou však odborné znalosti a dobrá orientace v problematice automobilů.

Hrozba substitutů

Mezi substituty internetových inzertních portálů můžeme zařadit všechny ostatní zdroje informací, kde mohou lidé shánět automobily. Jedná se tak např. o tištěnou inzerci a osobní návštěvy zákazníků přímo v autobazarech či autosalonech. Popularita tištěných inzertních novin je již v dnešní době spíše na ústupu. Největší hrozbou je tak přímá návštěva prodejců vozidel, aniž by předem zákazníci vyhledávali informace na internetu.

Za substitut dovozu vozidel na zakázku ze zahraničí lze považovat koupi vozu v autosalonu či autobazaru v České Republice. Pokud se na substituty podíváme z širšího pohledu, můžeme za ně považovat všechny ostatní formy dopravy, kterým se lidé rozhodnout dát přednost před koupí vlastního vozu. Substituty jsou v tomto smyslu autobusová, železniční, letadlová, tramvajová, trolejbusová doprava, metro, motocykly, jízdní kola apod.

Rivalita firem působících na trhu

Na českém internetu působí několik inzertních serverů, které mají velmi silné postavení na trhu, a to především díky dobrému povědomí u návštěvníků a dobrých pozicím v internetových vyhledávačích.

Mezi největší konkurenty patří následující inzertní portály.

Sauto.cz - největší inzertní portál s novými a ojetými automobily na českém internetovém trhu, jehož provozovatelem je společnost Seznam.cz, a.s. V nabídce má přes 65 000 inzerátů od více než 1 200 prodejců. Na stránkách najdeme také auto – moto články, crash testy a katalog modelů. Navíc díky spolupráci se společností Cebia nabízí Sauto.cz možnost ověření vozů v jejich systému.

TipCars.cz – provozovatelem tohoto motoristického inzertního serveru je společnost EBM system s.r.o. Návštěvníci mohou vybírat z více než 45 000 nových i ojetých osobních, užitkových a nákladních automobilů od více než 1 000 prodejců. Kromě inzerce publikuje na stránkách také články s motoristickou tematikou, poradnu,

diskusní fórum, recenze a testy automobilů. Vydávají navíc tištěný magazín s nabídkou vybraných vozidel.

Otomoto.cz - motoristický inzertní server, který provozuje společnost Aukro s.r.o. Návštěvníci těchto stránek mohou vybírat z více než 45 000 inzerátů od přibližně 1 000 prodejců a soukromých osob. Inzeráty umístěné na tomto portálu budou navíc zobrazeny na jejich partnerských webech AUKRO.cz, Spěcháto.cz, Autoweb.cz a po souhlasu také na TetaBerta.sk.

Cars.cz – tento inzertní portál pro motoristy provozuje společnost Webfarm s.r.o. Na stránkách je zveřejněno přes 27 000 inzerátů nových i ojetých automobilů včetně náhradních dílů a příslušenství od téměř 400 prodejců. Portál je doplněn o auto recenze a články s motoristickou tematikou.

Také rivalita mezi obchodníky s osobními automobily je značná. Prodejci se snaží získat zákazníky všemi možnými prostředky, které bývají často až na hraně zákona. Navíc není možné se omezit pouze na sledování konkurence, která se nachází např. v daném regionu, ale je potřeba mít přehled a srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty v rámci celé České republiky, neboť spousta zákazníků je schopna si pro konkrétní automobil zajet i mimo svůj region.

4.2 Interní analýza organizace

V této části diplomové práce bude pozornost soustředěna na odhalení a identifikaci vnitřních zdrojů a schopností podniku. Bude zde provedena analýza podnikových zdrojů společnosti, následovaná analýzou finanční situace.

4.2.1 Analýza podnikových zdrojů

Analýza podnikových zdrojů slouží k odhalení silných a slabých stránek podniku a k nalezení jejich předností, které by společnosti umožnily odlišit se od konkurence a na straně druhé také k odhalení eventuálních ohrožení podniku.

Hmotné zdroje

Společnost sídlí v pronajatých prostorách, které využívá ke svým podnikatelským aktivitám. Jedná se o 3 místnosti využívané jako kanceláře, jejich součástí je sociální zařízení a kuchyňský kout. Součástí jsou také parkovací místa, která se nachází přímo v areálu.

Kanceláře jsou vybaveny potřebným nábytkem, který je majetkem společnosti. Jedná se o kancelářské stoly, židle, skříně, police a další drobné kancelářské vybavení. Velice podstatná je výpočetní a telekomunikační technika, která je rovněž v majetku společnosti. Pro práci se využívají počítače, multifunkční tiskárny, pevné telefonní linky, mobilní telefony, fotoaparát.

Společnost používá jedno osobní vozidlo značky Škoda Octavia, které má pronajato na leasing.

Nehmotné zdroje

Mezi hlavní nehmotné zdroje společnosti lze zařadit podnikové know-how, zejména prostřednictvím jednatele společnosti, který se v daném oboru pohybuje již řadu let.

Velkým přínosem jsou také dlouholeté zkušenosti a cenné podněty jednotlivých zaměstnanců, kteří tak jimi přispívají k rozvoji společnosti.

Stěžejním prvkem v podnikání společnosti jsou vybudované internetové portály s dlouholetou historií a velmi dobrým umístěním ve vyhledávačích. Všechny internetové aplikace si společnost vytvořila na míru svým potřebám. Důležitým aspektem je také kvalitní databáze zákazníků, kterou společnost od počátku podnikání neustále aktualizuje a doplňuje relevantními daty.

Společnost usiluje o zachování a neustálé budování dobrého jména a především kladných referencí stávajících zákazníků, jejichž doporučení jsou zdrojem nových klientů.

Lidské zdroje

Společnost nedisponuje četným množstvím zaměstnanců. Dohromady je ve společnosti zaměstnáno 7 pracovníků, včetně jednatele společnosti, kteří mají 8 hodinovou pracovní dobu. Společnost také klade důraz na kvalifikovanost a odbornou způsobilost svých zaměstnanců. Společnost rovněž využívá řady motivačních nástrojů,

v podobě peněžních odměn za vykonanou práci či příspěvků na dovolenou apod. Jednatel společnosti je v přímém kontaktu se svými zaměstnanci a to mu umožňuje okamžitě reagovat na případné dotazy či řešit nastalé problémy. Úsilím společnosti je vytvoření pro své zaměstnance příjemného pracovního prostředí se vstřícnou a přátelskou atmosférou.

Finanční zdroje

Velmi slabou stránkou společnosti je oblast týkající se finančních zdrojů. Hodnota vlastního kapitálu dosahuje záporných hodnot a společnost také nemá finanční rezervy. Mezi finance, kterými disponuje, se výrazně podílí cizí kapitál. Celková finanční situace není dobrá a je zapotřebí, aby se vedení společnosti této problematice s patřičnou pozorností věnovalo.

Vyhodnocení analýzy zdrojů – výběr silných a slabých stránek vzhledem ke konkurenci

Analýza podnikových zdrojů by měla společnosti poskytnout informace o jejím fungování, napomoci společnosti nalézt její přednosti v podobě silných stránek, které jí mohou přinést konkurenční výhodu a naopak odhalit její případné problémové oblasti v podobě slabých stránek.

K silným stránkám společnosti patří její stabilní pozice, kterou si za dobu své existence vybudovala. Velkou výhodou internetových portálů je, že jsou vybudovány přímo na míru a společnost má nad nimi dobrou možnost kontroly. Správa internetových aplikací je zajišťována z vlastních zdrojů, což umožňuje rychle a flexibilně reagovat na změny. Díky systematickému rozvoji stávajících internetových aplikací si společnost vybudovala velmi dobré pozice v internetových vyhledávacích a získala tak stabilní pozici mezi svými konkurenty. K hlavním přednostem společnosti patří kvalifikovanost, odbornost a zkušenost jejich zaměstnanců v daném oboru. Svým kreativním a inovativním způsobem myšlení posouvají společnost stále výše.

K největší slabé stránce patří to, že společnost nedisponuje finančními rezervami, které by ji umožnily rychlejší rozvoj a získání většího tržního podílu. Velkou slabinou je také nízká známost společnosti v řadách veřejnosti. Další slabou stránkou jsou menší zkušenosti s dovozem vozidel ze zahraničí a nutnost překonávat různé překážky, které se v počátcích rozjezdu činnosti vyskytly.

Získané výsledky z analýzy podnikových zdrojů jsou následně využity pro sestavení SWOT analýzy a také slouží vedení společnosti k tomu, aby na jejím základě byly určeny vnitřní funkce společnosti, o kterých se domnívá, že je nutné mít pod kontrolou a neustále pracovat na jejich zlepšování.

4.2.2 Finanční analýza

Náplní této části je zhodnocení finanční situace společnosti za období 2010 – 2012. Bude zde provedena analýza rentability, aktivity, likvidity a analýza finanční zadluženosti, pomocí vybraných poměrových ukazatelů. Pro analýzu jsou použity údaje z účetních výkazů společnosti, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, které se nalézají v přílohách č. 1 a 2.

4.2.2.1 Analýza rentability

Ukazatele rentability představují měřítko efektivnosti činnosti společnosti, protože poměří zisk a vložený kapitál. Je žádoucí, aby byla rentabilita co nejvyšší a také aby byl rostoucí trend hodnot těchto ukazatelů v čase. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability udávají, kolik Kč připadá na 1 Kč vloženého kapitálu.

Tab. 4.7

Výpočet ukazatelů rentability v %

Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012
ROA	EBIT/A	-8,64	-75,52	-107,75
ROCE	EBIT/VK+dlouhodobé dluhy	8,27	26,36	30,35
ROE	EAT/VK	7,02	27,14	30,57
ROS	EAT/tržby	-2,80	-16,04	-33,72
ROC	EAT/náklady	-0,05	-0,07	-0,05

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Rentabilita aktiv (ROA)

V případě rentability aktiv je poměřován zisk s celkovými aktivy, která jsou vložena do podnikání. Ve sledovaném období není vývoj ROA příznivý. V roce 2010 byla její hodnota -8,64 %, poté výrazně klesla díky hodnotě EBIT na -75,52 %. Ve třetím období se rentabilita aktiv snížila opět z důvodu poklesu EBITu.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Rentabilita dlouhodobých zdrojů nám říká, jak společnost dokáže zhodnotit svůj dlouhodobý vlastní a cizí kapitál. Během zkoumaného období byl zaznamenán nárůst v jednotlivých letech. Hodnota ROCE se v prvním analyzovaném roce pohybovala na úrovni 8,27 %. Ukazatel má matematicky nejlepší výsledek v roce 2012, kdy dosahuje výše 30,35 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Zjišťuje tedy, jestli přináší investovaný kapitál dostatečný výnos, který by odpovídal míře rizikovosti investice. Vzhledem k tomu, že vlastní kapitál dosahoval ve sledovaných letech 2010 až 2012 záporných hodnot, úroveň ukazatele rentability vlastního kapitálu nemůže být v těchto letech brána v potaz. Ukazatel rentability vlastního kapitálu v tomto případě nemá vypovídací schopnost.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb nám říká, jakého zisku je společnost schopna dosáhnout při dané výši tržeb. Nízká úroveň ukazatele prokazuje špatné finanční řízení. Hodnota rentability tržeb se již v roce 2010 pohybovala v záporných hodnotách, v následujícím roce ještě výrazněji klesla, a to vlivem značného poklesu výsledku hospodaření. Ve třetím sledovaném období nastal opět pokles této hodnoty.

Rentabilita nákladů (ROC)

V případě rentability nákladů platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady do procesu hospodaření. To se však u analyzované společnosti nestalo, protože také u tohoto ukazatele není ani jedno z analyzovaných období úspěšným, neboť se hodnoty ukazatelů rentability pohybovaly v mínusu. Důvodem proč bylo dosaženo takových hodnot, byla ztráta běžného účetního období.

4.2.2.2 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity jsou využívány pro měření efektivnosti hospodaření společnosti se svými aktivy. Analýza aktivity se provádí na základě dvojího typu

ukazatelů – obratovosti a doby obratu. Ukazatele rychlosti obratu (obrátky, neboli obratovosti) by měly mít rostoucí trend, neboť čím je vyšší ukazatel, tím lépe společnost využívá svůj majetek. Doba obratu představuje počet dní, po které je ve společnosti vázán majetek, než dojde k jeho přeměně na peněžní prostředky.

Tab. 4.8

Výpočet ukazatelů aktivity

Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012
Obrat aktiv	tržby/A	3,34	5,64	3,51
Obrat zásob	tržby/zásoby	0,00	0,00	0,00
Doba obratu zásob (dny)	zásoby·360/tržby	0,00	0,00	0,00
Doba obratu pohledávek (dny)	krátkodobé pohledávky·360/tržby	48,82	32,05	45,36
Doba obratu závazků (dny)	krátkodobé závazky·360/ tržby	46,24	68,94	333,54

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Obrat aktiv

Ukazatel udává, kolikrát se obrátí aktiva v tržbách. Vyjadřuje tedy počet obrátů za rok. Obrátka aktiv by měla přesáhnout hodnotu 1, což je splněno ve všech sledovaných obdobích. Nejlepších hodnot bylo dosaženo v roce 2011, kdy společnost využila majetek 5,64 krát.

Obrat zásob

Při nízkém počtu obrátek zásob je hrozící riziko platební neschopnosti. Aby byly zásoby efektivně využívány, měl by tento ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. Analyzovaná společnost má ovšem nulové zásoby, z tohoto důvodu nelze tento ukazatel určit.

Doba obratu zásob

Čím nižších hodnot dosahuje tento ukazatel, tím lépe společnost hospodaří se svými zásobami. Trend vývoje ukazatele by měl být klesající. Stejně jako v případě ukazatele obratu zásob nelze ani tento ukazatel určit, jelikož společnost nemá žádné zásoby.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny vystavené faktury odběratelům. V případě doby obratu pohledávek se preferuje klesající charakter. Nejhorších hodnot je dosaženo hned v prvním roce, a to 48,82 dní. V roce 2010 došlo ke snížení doby obratu pohledávek na hodnotu 32,05 dní, což bylo způsobeno tím, že odběratelé hradili své závazky za kratší dobu. V posledním sledovaném období se hodnota ovšem zvýšila. Současně s dobou obratu pohledávek je vhodné sledovat i dobu obratu závazků.

Doba obratu závazků

Ukazatel charakterizuje platební disciplínu společnosti vůči svým dodavatelům. V průběhu analyzovaného období se doba obratu závazků neustále zvyšovala, což znamená, že společnost hradila své závazky každý rok později než v roce předcházejícím. V roce 2010 byla doba obratu závazků ze sledovaných období nejnižší, neboť dosahovala 46,24 dní. V následujícím období se doba obratu zvýšila a závazky společnosti byly placeny průměrně za 68,94 dnů. Rostoucí trend pokračoval i nadále, kdy doba obratu čítala 333,54 dní. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být větší než doba obratu pohledávek. Společnost toto pravidlo solventnosti splňuje v posledních dvou sledovaných letech, ale hodnoty zejména v roce 2012 jsou vysoké.

4.2.2.3 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity jsou důležitými ukazateli, které vypovídají o finančním zdraví společnosti. Na základě těchto ukazatelů lze zjistit, zda je společnost schopna dostát včas svým závazkům.

Tab. 4.9**Výpočet ukazatelů likvidity**

Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012
Celková likvidita	OA/ krátkodobé závazky	1,61	0,48	0,22
Pohotová likvidita	OA-zásoby/krátkodobé závazky	1,61	0,48	0,22
Okamžitá likvidita	kr. finanční majetek/kr. závazky	0,55	0,01	0,08
ČPK	(OA-dl. pohledávky)-kr. závazky	153 290,00	-180 730,00	-1 013 940,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Celková likvidita

Celková likvidita poměřuje objem oběžných aktiv s objemem závazků, které jsou splatnými v blízké budoucnosti. Optimální hodnoty, kterých by měl podnik dosahovat, aby se označoval za likvidní, by se měly pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Celková likvidita společnosti má ve sledovaném období klesající tendenci a její hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,61 do 0,22. U společnosti byly splněny doporučené hodnoty pouze v roce 2010. Vývoj tohoto ukazatele je dán strukturou oběžných aktiv, kde největší část oběžného majetku tvoří krátkodobé pohledávky a také krátkodobými závazky, které se v průběhu let výrazně navýšily.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita má lepší vypovídací schopnost než likvidita celková. Důvodem je to, že se od oběžných aktiv odečítají zásoby. Doporučený interval v tomto případě je v rozmezí od 1,0 do 1,5. Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost nemá žádné zásoby, dosahuje pohotová likvidita stejných hodnot jako je tomu v případě celkové likvidity. V roce 2010 dosahovala tato likvidita hodnoty 1,61. Ve třetím sledovaném období došlo ke snížení ukazatele na 0,22 oproti předcházejícímu roku, kdy byla hodnota 0,48. Což je pro společnost negativní pokles. Společnost tedy nespadá do doporučených hodnot ani v jednom ze sledovaných období. V posledních dvou letech jsou hodnoty pohotové likvidity menší než jedna. Společnost má příliš vysoké krátkodobé závazky a není schopna je ve všech letech plně pokrýt svými pohotovými oběžnými aktivy.

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel měří schopnost dostát svým splatným krátkodobým závazkům a pracuje jen s těmi nejlikvidnějšími prostředky. Okamžitá likvidita byla v prvním analyzovaném období 0,55. Následující rok došlo k poklesu na hodnotu 0,01, což zapříčinil nejen pokles krátkodobého finančního majetku, ale také navýšení krátkodobých závazků oproti minulému roku. Mírně rostoucí charakter je vidět v roce 2012, kdy nastalo pouze malé navýšení okamžité likvidity na 0,08. Žádná z uvedených hodnot není považována za optimální, neboť takovou by byla hodnota 0,2.

Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel vypovídá o způsobu financování. V případě společnosti má hodnota čistého pracovního kapitálu klesající tendenci. V roce 2010 měl podnik více oběžného majetku než krátkodobého cizího kapitálu. Byl zde využíván konzervativní způsob financování. Dlouhodobý kapitál se používal i ke krytí krátkodobého majetku, čímž docházelo k neefektivnímu využívání drahých finančních zdrojů. V dalších dvou letech byla hodnota ukazatele v záporných hodnotách a došlo tak k podkapitalizování, kdy se využívaly k financování dlouhodobého majetku i krátkodobé finanční zdroje.

4.2.2.4 Analýza zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že společnost používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Finanční stabilita s rostoucí zadlužeností klesá. Je důležité hledat vyváženost přínosů a rizika cizího kapitálu, která s ním jsou spojená.

Tab. 4.10

Výpočet ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012
Celková zadluženost	CK/A	71,76	155,18	357,05
Koeficient samofinancování	VK/A	-133,23	-333,62	-387,00
Majetkový koeficient	A/VK	-0,75	-0,30	-0,26
Zadluženost vlastního kapitálu	CK/VK	-53,86	-46,52	-92,26
Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	-12,09	-5,03	-10,20
Úrokové zatížení	nákladové úroky/EBIT	-0,08	-0,20	-0,10

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti neboli ukazatel věřitelského rizika informuje, jaká část majetku je financována z cizích zdrojů. Tedy kolika procenty je majetek společnosti kryt cizími zdroji. Žádoucí je v tomto případě klesající trend. Ukazatel nám o společnosti říká, že její celková zadluženost byla v letech 2010 až 2012 vysoká. V prvním roce dosahovala hodnota 71,76 %, z čehož plyne, že velká část majetku byla kryta cizími zdroji. V následujícím roce se celková zadluženost zvýšila na 155,18 %. V roce 2012 bylo zaznamenáno navýšení na 357,05 %. Tento výrazný nárůst byl způsoben největší zjištěnou ztrátou ze všech sledovaných období. Podle zjištěných hodnot vyplývá, že společnost byla ve všech obdobích jednoznačně závislá na cizích zdrojích, což zapříčinily velké ztráty ve všech analyzovaných letech.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (koeficient samofinancování)

Vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována vlastními zdroji, tedy jak vysoká je finanční samostatnost dané společnosti. Trend ukazatele by měl mít rostoucí tendenci. Ve všech třech letech je však dosahováno záporných hodnot a veškerá aktiva byla kryta cizími zdroji. Příčinou byly velké ztráty za běžné účetní období. Nejkritičtější byla situace v roce 2012, což bylo způsobeno největší ztrátou ze všech let. Společnost ve všech sledovaných obdobích financovala svá aktiva pouze z cizích zdrojů, to je sice všeobecně levnější než financování vlastním kapitálem, ale způsobilo to velké zadlužení a finanční nestabilitu.

Majetkový koeficient (finanční páka)

Majetkový koeficient říká, kolik korun majetku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Požadavkem pro příznivý vývoj je, aby byl majetkový koeficient stabilní. Tento ukazatel má sice stabilní vývoj, ale ani v jednom roce nenabyl kladných hodnot. Ve všech obdobích to bylo způsobeno ztrátou minulých let, která měla největší vliv na vlastní kapitál, který tak dosahoval záporných hodnot.

Zadluženost vlastního kapitálu

Hodnoty akceptovatelné zadluženosti by se měly pohybovat v rozmezí 80 % až 120 %, to ovšem společnost nesplňuje. Během sledovaných let je hodnota ukazatele záporná. Je tomu tak z důvodu záporných hodnot vlastního kapitálu, což zapříčinily

velké ztráty společnosti v jednotlivých letech. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu nám poukazuje na vysokou hodnotu cizích zdrojů.

Úrokové krytí

Tento ukazatel nám měří, kolikrát zisk pokrývá úrokové platby. Čím je vyšší tento ukazatel, tím lepší je finanční situace podniku. U analyzované společnosti se však pohybujeme v záporných hodnotách, neboť bylo ve všech letech dosaženo ztráty. Jelikož nebyla v žádném roce hodnota ukazatele vyšší než jedna, znamená to, že si společnost nebyla schopna vydělat na úroky.

Úrokové zatížení

Úrokové zatížení vypovídá o tom, jak velkou část zisku nám odčerpávají úroky. U společnosti došlo ve všech třech sledovaných letech k záporným hodnotám tohoto ukazatele, a to v důsledku ztráty.

4.3 SWOT analýza

Z předchozích provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí je zapotřebí provést shrnutí těchto faktorů, a to prostřednictvím SWOT analýzy. Tato analýza vytváří podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit podnikových strategií a strategických cílů.

SWOT analýza slouží k určení silných a slabých stránek podniku, určení příležitostí, na které se může podnik zaměřit, ale také k určení hrozeb. Vedení podniku určilo na základě interní analýzy vnitřní funkce podniku, o kterých se domnívá, že je nutné mít pod kontrolou a pracovat neustále na jejich zlepšování. Výběr vnějších funkcí byl rovněž proveden vedením společnosti na základě externí analýzy, kdy byly sepsány možné příležitosti, které společnosti trh nabízí a ohrožení, které taktéž mohou podnik ovlivnit. Na základě monitoringu a zkoumání vnějšího prostředí byla jednotlivým parametrům přidělena váha. Pro posouzení vnitřních a vnějších funkcí byla použita níže uvedená bodová škála.

Pro silné stránky a příležitosti:

5 = extrémně silná,

Pro slabé stránky a hrozby:

- 5 = extrémně slabá,

4 = velmi silná,

3 = středně silná,

2 = silná,

1 = docela silná.

- 4 = velmi slabá,

- 3 = středně slabá,

- 2 = slabá,

- 1 = docela slabá.

Jednotlivým faktorům a bodům bude následně přidělena váha, taktéž v intervalu 1 – 5. Přičemž 1 znamená nejmenší míru vlivu a naopak 5 největší míru vlivu daného faktoru. Po zhodnocení jednotlivých faktorů body a váhami se provede součin těchto dvou hodnot u každého z těchto faktorů. Následovat bude součet všech součinů, ze kterých bude vypočítán průměr pro silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Souřadnice matice budou poté získány po odečtení jednotlivých průměrů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (S - W; O - T).

Tab. 4.11

Bodové hodnocení silných stránek podniku

Faktor	Body	Váhy	Součin
Dobré pozice motoristického inzertního portálu v internetových vyhledávacích	3	5	15
Dlouholeté zkušenosti s provozováním inzertních serverů a znalost tržního prostředí	5	5	25
Motoristický inzertní portál je vybudován přímo na míru a společnost má nad ním dobrou možnost kontroly	4	5	20
Rychlé a flexibilní reagování na potřeby změn internetových aplikací díky správě z vlastních zdrojů	4	5	20
Kvalifikovaní zaměstnanci s vysokou odborností a zkušenostmi v oboru automobilismu	4	5	20
Silná propagace individuálního dovozu aut na motoristickém inzertním portálu, který má poměrně dobrou návštěvnost	4	4	16
Součet			116
Průměr			19,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky bodového hodnocení silných stránek podniku zjistíme, že nejvyšší hodnotu má faktor týkající se dlouholetých zkušeností s provozováním inzertních serverů a znalost tržního prostředí. Vysokých hodnot součinu dosáhl také motoristický inzertní portál, který je vybudován společností na míru a společnost má nad ním dobrou možnost kontroly. Dále rychlé a flexibilní reagování na potřeby změn internetových aplikací díky správě vlastních zdrojů a také kvalifikovaní zaměstnanci s vysokou

odborností a zkušenostmi v oboru automobilismu. Nelze rovněž opomíjet zbylé dvě silné stránky uvedené v tabulce č. 4.12, neboť i ty dosahují významných hodnot.

Tab. 4.12

Bodové hodnocení slabých stránek podniku

Faktor	Body	Váhy	Součin
Vysoká zadluženost vlastního kapitálu, společnost nedisponuje finančními rezervami	-5	5	-25
Nízké povědomí o společnosti v řadách veřejnosti	-2	5	-10
Silné postavení stávající konkurence	-5	4	-20
Nízká míra vlastní propagace díky chybějícím investicím do reklamy	-5	5	-25
Menší zkušenosti s dovozem vozidel ze zahraničí	-2	4	-8
Budování kvalitních kontaktů na zahraniční prodejce vozidel je na počátku	-3	4	-12
Součet			-100
Průměr			-16,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení slabých stránek podniku vyčteme, že mezi nejslabší faktory se řadí vysoká zadluženost vlastního kapitálu a to, že společnost nedisponuje finančními rezervami. Také je zde významná nízká míra vlastní propagace díky chybějícím investicím do reklamy. Značných hodnot dosahuje také silné postavení stávající konkurence.

Tab. 4.13

Bodové hodnocení příležitostí podniku

Faktor	Body	Váhy	Součin
Rozvoj výpočetních technologií a nových internetových aplikací	4	4	16
Rostoucí počet uživatelů internetu	4	4	16
Využití oslabení konkurence na poli motoristických inzertních portálů	2	4	8
Proniknutí motoristických inzertních portálů na zahraniční trhy	2	2	4
Rozšíření nabídky služeb dovozu aut o dovoz vozidel z dalších vybraných zemí	5	5	25
Získání nových finančních zdrojů pro rozvoj společnosti	2	5	10
Součet			79
Průměr			13,17

Zdroj: Vlastní zpracování

U bodového hodnocení příležitostí podniku je nejvýraznější rozšíření nabídky služeb dovozu aut o dovoz vozidel z dalších vybraných zemí. Nižších hodnot ovšem stále významných je dosaženo u rozvoje výpočetních technologií a nových internetových aplikací, ale také u rostoucího počtu uživatelů internetu.

Tab. 4.14

Bodové hodnocení ohrožení podniku

Faktor	Body	Váhy	Součin
Vstup nových konkurentů a posílení pozice stávající konkurence	-4	5	-20
Snížení kupní síly zákazníků a tím snížení tržeb	-3	5	-15
Snížení důvěry internetových portálů	-2	4	-8
Snížení důvěry prodejců ojetých vozidel	-3	5	-15
Součet			-58
Průměr			-14,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším ohrožením podniku je dle bodového hodnocení vstup nových konkurentů a posílení pozice stávající konkurence. K dalším významnějším ohrožením se řadí snížení kupní síly zákazníků a tím snížení tržeb.

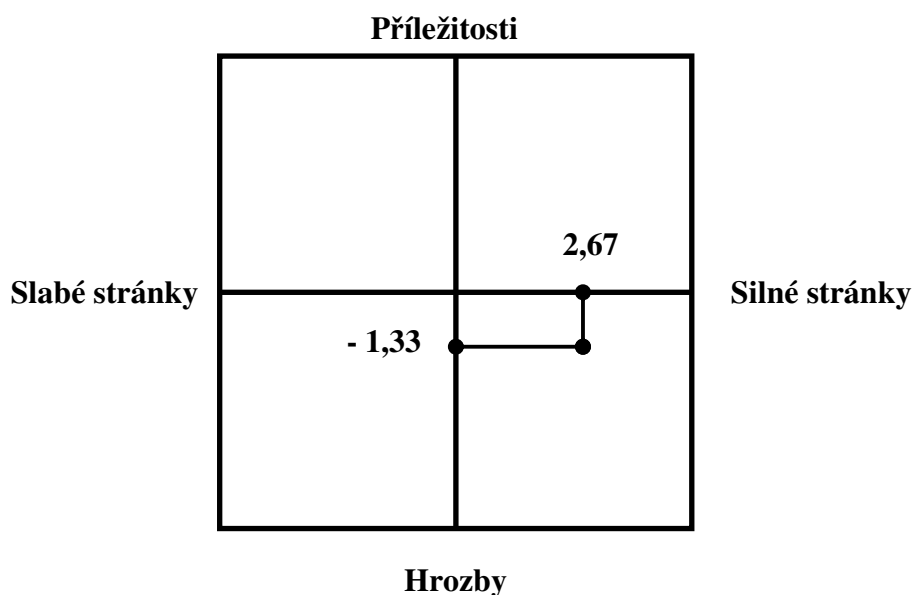
Z tabulek můžeme zjistit, že u společnosti jsou převažující silné stránky nad slabými a existují pro ni na trhu ve větší míře ohrožení než příležitosti. Zjištěné hodnoty jsou dále využity k sestavení matice SWOT analýzy. Z té je možno následně vyčíst, jaká by měla být pro podnik ideální strategie v rámci podnikových a tržních možností. Pro získání směrnic matice SWOT analýzy se bude vycházet z následujícího výpočtu.

Silné stránky (S) - Slabé stránky (W) = 19,33 - 16,67 = 2,67

Příležitosti (O) - Ohrožení (T) = 13,17 - 14,50 = - 1,33

Obr. 4.1

Matice SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě SWOT analýzy se společnost nachází ve čtvrtém kvadrantu. Jedná se o silnou společnost, ovšem nacházející se v nepříznivém prostředí. Strategie by tedy měla být vybrána dle převažujících faktorů, a to silných stránek a ohrožení. Silná pozice by měla být využita k blokování nebezpečí, zastrašení konkurence nebo přechodu do bezpečnějšího prostředí. Vedení společnosti by proto mělo zvolit **diverzifikační strategie** neboli **strategie konfrontace**. Ta bývá označována také jako **strategie mim – max**.

5 Syntéza a doporučení pro podnik

Cílem této kapitoly je navržení vhodné strategie pro analyzovanou společnost. Určení strategie je založeno na provedené strategické analýze a faktorech určujících konkurenceschopnost společnosti shrnutých ve SWOT analýze.

Výběr strategie musí respektovat a vycházet z vnějšího okolí společnosti, brát v úvahu silné a slabé stránky podniku, v opačném případě není možné, aby byla úspěšnou. Analýzy realizované v předchozí části měly za cíl poskytnout dostatečné množství informací právě pro určení vhodné strategie.

Pro úspěšnou realizaci a implementaci strategie jsou zapotřebí zdroje materiální, finanční, personální a také je nutná spolupráce a podpora zejména ze strany vedení společnosti, zaměstnanců a zákazníků.

5.1 Vize, poslání a mise podniku

Před samotným výběrem konkrétní strategie je důležité definovat vizi, poslání neboli misi a cíle společnosti.

Vize

Hlavní náplní podnikatelské činnosti společnosti se stane individuální dovoz vozidel ze zahraničí. Společnost získá v tomto oboru dobré postavení na trhu a bude hluboce zakotvena v povědomí zákazníků jako seriózní společnost s vysoce kvalifikovaným personálem a férovým jednáním. Podaří se výhodně prodat motoristické inzertní portály, aby se společnosti podařilo vymanit z nepříznivé ekonomické situace. Prodejem interních portálů se bude moci společnost plně zaměřit na oblast dovozu vozidel, a to nejen z Německa, ale také z jiných zemí a nebude tříštit síly na různé obory podnikání.

Poslání

Posláním společnosti je v současné době najít vhodné zájemce o koupi vozu inzerujícím prodejcem automobilů a zároveň uspokojit návštěvníky internetového portálu tím, že sami najdou v nabídce požadované vozidlo a případně doporučí inzertní server někomu dalšímu. Navíc se společnost snaží zprůhlednit trh s ojetými vozidly

a poskytnout návštěvníkům důležité informace prostřednictvím hodnocení prodejců. Vzhledem ke stávající neuspokojivé finanční situaci společnosti se bude postupně snažit připravit vše na případný prodej motoristického inzertního portálu.

Společnost také usiluje o maximální spokojenost zákazníků, kteří se rozhodnou využít služeb individuálního dovozu automobilu ze zahraničí. Velký důraz je kladen na budování kvalitní sítě kontaktů a získávání kladných referencí zákazníků. Tento obor činnosti se snaží společnost dále rozvíjet a rozšířit nabídku o dovoz z dalších zemí.

Cíle

Jedním z hlavních cílů je zvýšit tržní hodnotu a zrealizovat prodej motoristického inzertního serveru do 1 roku za nejvyšší možnou cenu.

Dalším cílem je do tří let získat stabilní pozici v oblasti dovozu vozidel ze zahraničí a vybudovat silné povědomí o nabízených službách.

Snahou společnosti je také zmapovat trh s osobními automobily a rozšířit nabídku dovážených vozidel o další země kromě stávajícího Německa.

5.2 Konkurenční strategie

V rámci vyhodnocení SWOT analýzy byla společnost umístěna do kvadrantu S – O. V tomto kvadrantu se společnost snaží využívat příležitostí z okolí, za podpory silných stránek podniku. V následující části budou analyzovány tři konkurenční strategie, ze kterých bude vybrána nejlépe vyhovující strategie pro společnost.

5.2.1 Strategie nákladového vůdce

Podnik by se v rámci této strategie měl snažit o minimalizaci nákladů ve srovnání s konkurencí v odvětví. To je pro společnost, jejíž oblastí podnikání je jednak provozování motoristického inzertního portálu a obchodování s osobními vozidly formou individuálního dovozu aut z Německa možné.

V rámci provozování motoristického inzertního portálu je ceník společnosti již nyní nastaven na nižší úrovni, než je tomu u největších konkurentů. Je tomu tak z důvodu nižší nabídky inzerce a nižšího počtu zobrazení inzerátů u zákazníků než u již zmíněných největších rivalů na trhu. Ceník společnosti ale není v rámci dané oblasti podnikání nejnižší, neboť se zde vyskytují i menší poskytovatelé podobných

inzerčních portálů, kteří si nastavení vyšších cen nemohou dovolit, neboť by vyššími cenami odradili případné zákazníky. Finanční náročnost u provozování inzerčních portálů není tak velká, jako je tomu u řady jiných podnikatelských činností. V rámci společnosti v některých případech dochází k flexibilní úpravě jednotlivých cen vlivem velké vyjednávací síly zákazníků, neboť na internetu nabízí podobné služby řada konkurenčních firem a zákazník tak může snadno odmítnout služby společnosti a přejít ke konkurenci.

U obchodování s osobními vozidly formou individuálního dovozu aut z Německa zákazníci zpravidla respektují stanovené ceníkové ceny, a to v případě, pokud se podaří přesvědčit zákazníka, že mu společnost zajistí auto přesně podle jeho představ a navíc za dobrou cenu. Řada zákazníků si v dnešní době uvědomuje, že kromě ceny týkající se dovozu, je důležité klást důraz především kvalitu služeb a odbornost zaměstnanců společnosti.

Společnost si vzhledem ke své finanční situaci nemůže dovolit výrazněji snížit své ceny, proto je strategie nákladového vůdce pro vybranou společnost nevhodná.

5.2.2 Specializační strategie neboli focus strategie

Podnik se specializační neboli focus strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům.

Vzhledem k podnikatelské činnosti společnosti a současnému zaměření na trh by soustředění se na vybraný segment či skupinu segmentů nebylo pro společnost efektivní. Jednotliví zákazníci se vyskytují napříč nejrozličnějšími skupinami segmentů a jejich rozdělení by pro společnost znamenalo výrazné snížení poptávky a následně značné finanční ztráty. Z těchto důvodů není specializační strategie vhodnou variantou.

5.2.3 Diferenciační strategie

V rámci této strategie společnost usiluje o to, aby byla ve svém oboru jedinečná, a to v oblastech, které kupující dokážou ocenit.

Je vhodné vybrat si jednu nebo více služeb, které mohou kupující v daném odvětví vnímat jako důležité, a vybudovat si tak jedinečné postavení, aby mohla

společnost tyto potřeby uspokojovat. Za jedinečnost nabízených služeb je následně pro společnost odměnou vyšší cena.

Jelikož byly vyloučeny předchozí dvě strategie, je tedy pravděpodobné, že diferenciacní strategie je pro společnost nejvhodnější ze všech jmenovaných. Výběr této strategie můžeme podložit následujícími specifickými vlastnostmi společnosti:

- dlouholeté působení na trhu v daném odvětví a tedy dobrá znalost prostředí,
- dobré pozice v internetových vyhledávačích na různá relevantní klíčová slova,
- na motoristických inzertních portálech společnost nabízí zákazníkům hodnocení prodejců vozidel na základě vybraných kritérií,
- zájemci o koupi vozu si mohou přímo na internetovém portálu společnosti ověřit historii a původ vozidla v systému společnosti CEBIA, přičemž jim navíc bude poskytnut slevový kupón,
- kvalifikovaní zaměstnanci s vysokou odborností a zkušenostmi v problematice dovozu automobilů.

Společnost by tedy měla využít **strategii diferenciaci**. Nalézá se v silně konkurenčním prostředí, nejen domácím ale i zahraničním. Pro dosažení svých cílů by společnost měla zákazníkům nabídnout takové služby, které jsou jedinečné a pokud možno těžko napodobitelné.

5.3 Alternativy strategie diferenciaci

Pro stanovení alternativní strategie diferenciaci je především důležité odpovědět na otázky, které vycházejí z analýzy okolí a z interních faktorů podniku.

- Co je naší oblastí podnikání?

Oblastí podnikání je jednak provozování motoristického inzertního portálu a také obchodování s osobními vozidly formou individuálního dovozu aut z Německa.

- Co by jí mělo být?

Společnost by se měla více orientovat na obchodování s osobními vozidly, které by se mělo stát hlavním zdrojem příjmů.

- V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?

V budoucnu se chce společnost zaměřit především na individuální dovoz osobních vozidel ze zahraničí. Snahou je vybudovat si dobré jméno a široké povědomí o své podnikatelské činnosti.

- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí? (stabilita)
Společnost nehodlá setrvávat v žádné z oblastí podnikání ve stejné míře svého úsilí.

- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)

Společnost chce omezit provozování inzertního portálu tak, aby se snížila časová i finanční náročnost na provoz tohoto portálu, a to především co největší automatizací. Pokud by se našel vážný zájemce, je společnost připravena jednat o prodeji inzertního portálu.

- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)

Ano, společnost hodlá expandovat na další zahraniční trhy, odkud chce dovážet automobily na zakázku. Kromě stávajícího Německa chce nabídnout zákazníkům také možnost vybrat si automobil v Belgii, Nizozemí či Itálii.

- Nebo budeme výše uvedené možnosti kombinovat? (kombinace)

Společnost využije kombinaci dvou strategií, a to strategii omezení v případě motoristického inzertního portálu a dále strategii expanze u obchodování s osobními vozidly. Pokud by se však v budoucnu výrazně zlepšila ekonomická situace a tím i zájem obchodníků o internetovou inzerci automobilů, uchýlila by se společnost v této oblasti ke strategii expanze.

Z jednotlivých odpovědí na strategické otázky je patrné, že by měla společnost u obchodování s osobními vozidly využít **expanzivní strategii diferenciaci**. U motoristického inzertního portálu by se měla zaměřit na **strategii omezení diferenciaci** a v případě příznivého vývoje by mohla přejít na **expanzivní strategii diferenciaci**.

5.4 Návrh strategie

Výběr konečné strategie je složitým rozhodovacím procesem, na kterém by se mělo podílet vedení společnosti. Při výběru strategie by nemělo být zapomenuto, aby vybraná varianta v sobě obsahovala zejména kritérium vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Nejlépe vyhovující strategií pro společnost byla v rámci konkurenční strategie vybrána **diferenciační strategie**.

Z alternativ strategie diferenciacce by měla společnost využít **strategii omezení diferenciacce**, a to v rámci činnosti zabývající se provozováním motoristického inzertního portálu. Za příznivého vývoje by postupem času mohla společnost přejít na **expanzivní strategii diferenciacce**.

V případě druhé oblasti podnikání, tedy u obchodování s osobními vozidly formou individuálního dovozu automobilů z Německa, se nejvhodnější variantou pro společnost jeví **expanzivní strategie diferenciacce**.

Vybrané strategie pro obě oblasti podnikání plně vychází z cílů společnosti a zároveň jsou přijatelné jak pro vedení, tak i pro zaměstnance a proto budou vedení společnosti doporučeny. Zároveň splňují podmínku uskutečnitelnosti, a to také v rámci schopnosti společnosti podat velmi dobrý výkon z hlediska poskytování svých služeb v odpovídající kvalitě.

Dalším krokem strategické analýzy je vlastní uvedení vybrané strategie do reality. Tento krok je zároveň nejsložitější fází strategického řízení a sehrává velmi významnou roli pro úspěch vybrané strategie. Implementace strategie je hlavním úkolem vedení společnosti. Jedná se o malý podnik. Implementace strategie by měla být provedena nejpozději do půl roku, neboť má společnost pro splnění svých cílů dobrou výchozí pozici, z tohoto důvodu není potřeba zavedení strategie odkládat. Je důležité, aby všichni zaměstnanci byli s požadovanými cíli seznámeni a akceptovali je. Zodpovědnost nese jednatel společnosti. Náklady na implementaci strategie představují administrativní náklady na vypracování strategického plánu, což je v kompetenci vedení společnosti.

Správné plnění cílů a zvolené strategie by mělo být kontrolováno, a to v pravidelných intervalech, nejlépe každých 6 měsíců, rovněž vedením společnosti.

Významné časové milníky související s formulací a výběrem strategie jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5.1

Časové milníky

Jednotlivé kroky	Termíny
Stanovení podnikových cílů dle metody SMART	1. červen 2013
Návrh jednotlivých strategií	1. října 2013
Výběr strategie	1. listopadu 2014
Implementace strategie a realizace stanovených cílů	do 31. prosince 2016
Kontrola plnění dané strategie	k 1. 7. a k 1. 1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě uvedené tabulky můžeme vyčíst, že jednotlivé cíle společnosti vycházejí z principů SMART. Termín předložení návrhů jednotlivých strategií je stanoven k 1. říjnu 2013, a to z důvodu vytvoření odhadů pro následující roky a náročnosti vypracování jednotlivých variant. Stanovených cílů chce společnost dosáhnout v časovém horizontu tří let, tedy do roku 2016. Kontrola by měla probíhat pravidelně vždy k 1. červenci a k 1. lednu daného roku.

6 Závěr

Návrh vhodné strategie podniku je komplexní, složitá a z hlediska informačních zdrojů náročná činnost. Návrhu strategie předchází analýzy prostředí podniku. Při výběru faktorů je zapotřebí přihlížet na typ, oblasti činnosti a na okolí, ve kterém se společnost nachází. V současné době je určení strategie o to těžší, neboť se podniky nacházejí v rychle se měnícím prostředí. Tvorba strategie se proto stává neustále se opakujícím procesem. Strategie je důležitým nástrojem podniku sloužící k rozpoznání příležitostí či hrozeb při stanovování podnikatelských cílů.

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu společnosti a na základě zjištěných výsledků stanovit pro společnost možnou strategii, která by korespondovala s posláním, cíly podniku a zároveň by splňovala kritéria vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

První kapitola se věnovala teoretickým východiskům a byla oporou při praktické aplikaci a návrhu řešení. Byly zde popsány a vysvětleny základní pojmy a postupy související se strategií a strategickým řízením.

Kapitola týkající se charakteristiky podniku sloužila k představení společnosti, zabývající se provozováním motoristického inzertního portálu a obchodováním s osobními vozidly formou individuálního dovozu automobilů z Německa.

V následující aplikační části byl analyzován současný stav prostřednictvím strategických analýz vnějšího prostředí, a to pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále se tato kapitola zabývala rozborem vnějšího prostředí za pomoci analýzy podnikových zdrojů a finanční analýzy. Na závěr této kapitoly byla z poznatků předchozích metod vytvořena SWOT analýza.

V další části diplomové práce byly na základě výsledků všech provedených analýz určeny nejvhodnější strategie pro společnost. V rámci konkurenční strategie byla vybrána diferenciační strategie. Z alternativ strategie diferenciacce se nejvhodnější variantou pro společnost jevila expanzivní strategie diferenciacce, a to v rámci činnosti zabývající se obchodováním s osobními vozidly formou individuálního dovozu automobilů z Německa. U druhé oblasti podnikání tedy provozování motoristického inzertního portálu by měla společnost využít strategii omezení diferenciacce. Ovšem za příznivého vývoje by postupem času mohla společnost přejít také na expanzivní strategii diferenciacce.

Uvedené možnosti nejlépe splňují podmínky vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Zvolené strategie rovněž respektují stávající situaci na trhu, respektive v tržním odvětví, neboť dobře zvolená strategie může být základním klíčem úspěchu.

Doufám, že zjištěné poznatky budou pro společnost přínosem, pomohou jí v její podnikatelské činnosti a v lepší konkurenceschopnosti na trhu.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a controller's guide*. 2nd ed. John Wiley and Sons, 2007. 399 s. ISBN 978-0-470-05518-2.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [5] GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ a Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [8] JAKUBÍKOVÁ Dagmar. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 124 s. ISBN 978-80-248-1620-3.

- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [12] KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [13] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 835 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [14] KOTLER, Philip a Kevin Lana KELLER. *Marketing, management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [15] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [16] LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- [17] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [18] MALLAY, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 9978-80-247 -2481-2.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[21] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

Elektronické zdroje

[22] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Východiska predikce* [online]. MFCR [3. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_A.pdf

[23] ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Sazby daně z přidané hodnoty* [online]. ÚK [1. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

[24] ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. ÚK [1. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Ostatní prameny

[25] Výroční zprávy a interní materiály společnosti.

Seznam zkratk a symbolů

A	aktiva
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CK	cizí kapitál
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
mil.	milion
např.	například
OA	oběžná aktiva
Obr.	obrázek
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
Tab.	tabulka
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

.....
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Rozvaha v letech 2010 – 2012

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty v letech 2010 – 2012